全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

敢于承认自己的错误 才能赢得下属的信赖

如何说下属才肯听？

郭成双／编著

没有充分的沟通就没有有效的管理

领导者最重要的是要注意人性化管理，他需要付出，付出才有回报。付出真情，付出理解，付出宽容，付出尊重，付出赞美，付出微笑，付出勤劳……



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何说下属才肯听？

做为领导者： 不要轻易对下属许诺；长话短说的领导更有威信；及时给予下属肯定和认同；在表扬中批评下属的错误。

图书上架建议 企业管理

ISBN 978-7-5017-9258-0



定价：29.80元

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

敢于承认自己的错误 才能赢得下属的信赖

如何说下属才肯听？

郭成双／编著

没有充分的沟通就没有有效的管理

领导者最重要的是要注意人性化管理，他需要付出，付出才有回报。付出真情，付出理解，付出宽容，付出尊重，付出赞美，付出微笑，付出勤劳……



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE
北 京

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目（CIP）数据

如何说下属才肯听/郭成双编著．－北京：中国经济出版社，2009.7
ISBN 978－7－5017－9258－0

Ⅰ．如… Ⅱ．郭… Ⅲ．领导人员—语言艺术 Ⅳ．C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 079363 号

出版发行：中国经济出版社（100037・北京市西城区百万庄北街 3 号）
网　　址：www.economyph.com
责任编辑：伏建全　（电话：010－68321948）
责任印制：张江虹
封面设计：任燕飞设计室
经　　销：各地新华书店
承　　印：北京金华印刷有限公司
开　　本：700mm×1000mm　**印张**：11.25　**字数**：175 千字
版　　次：2009 年 7 月第 1 版　**印次**：2009 年 7 月第 1 次印刷
印　　数：6000 册
书　　号：ISBN 978－7－5017－9258－0/F・8195　**定价**：29.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，由我社发行部门负责调换，电话：68330607
版权所有　盗版必究
举报电话：68359418　68319282　　国家版权局反盗版举报中心电话：12390
服务热线：68344225　68341878

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前　言

作为企业的领导者，你在管理下属的时候，是否经常遇到这样的情况：

下属不知道怎么做；

下属不明白让他们做什么；

下属工作没有积极性；

下属认为其他的事更重要；

下属认为做了此事没有正面结果；

下属认为他们正在按你的指令做事；

下属按指令做事反而有负面效果；

下属担心做此事给自己带来负面效果；

下属遇到了超出他们控制范围的障碍；

下属认为你的指令过于苛刻而不去实现；

下属不知道为什么这是他们应该做的事情；

……

为什么会遇到这些情况呢？

许多的企业领导者都认为是下属难管理、不听话的原因，把责任一味地推卸到下属身上。但下属为什么不听话、难管理呢？下属自身固然有一定的原因，但究其根本原因，问题还是出现在企业领导者本人身上。

作为企业的领导者，你是否曾问过自己这些问题：我是否真正了解下属的想法？我说的话是否具有权威性？我是否做到言出必行？我批评下属的方法是否正确？我是否经常鼓励下属？下属对工作是否充满激情？我是否正确传达了命令意图？下属提出的意见，我是否接受了？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果答案是否定的话，那说明你和下属之间的沟通有问题，不是下属不听话，而是你所说的话，下属听不懂、不肯听或不愿听。

这种问题在现实生活中非常普遍，企业领导者说话不到位，方法不当，激化矛盾，把事情搞糟的例子不少；不善于了解下属心理，不善于运用语言技巧，不讲方式方法，不看对象、场合，滥发议论，使下属把上司的话当耳旁风的也不乏其例；好心不被人理解，善意得不到好报，以其昏昏，使人昭昭，不善于做深入细致、人情入理的思想工作，其结果事倍功半的例子也屡见不鲜。诸如此类，无不与领导者的语言表达技巧有着直接的关系。

那么，如何改变这种局面呢？如何说下属才肯听呢？本书是行之有效的顾问级管理系统，将为你提供最直接最实际的答案。

在知识经济时代的市场竞争中，唯有整合团队的力量，群策群力，共同拼搏，才是成功取胜之道，这在当今各行各业中已是普遍的共识。然而要成功经营一个高绩效的团队，没有良好的语言沟通技巧是不可想象的，也正如此，杰克·韦尔奇才会说：管理的秘诀是"沟通、沟通、再沟通"。可见，对于企业的领导者来说，优秀的语言沟通能力对于信息的交流、情感的沟通、建立广泛而友好的人际关系，起着举足轻重的作用。

本书作者选取了大量日常生活中鲜活、新颖、贴切的事例，介绍了企业领导者该如何与下属交谈的技巧，语言通俗、生动、易懂。由于本书的事例来源于日常工作，且实战性和可操作性强，同时还对企业领导者的说话原则和提高说话水平的方法做了详细的介绍，相信，作为领导者的你在读完此书后一定会有所收获。

本书在编写过程中得到孙雄先、高民杰、顾俊莲、刘飞燕、潘雷、岳阳、戴小翠、李壬杰、李艳静等以及中国经济出版社的大力帮助，在此一并感谢。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目录
Contents

第一章　领袖气质:会说话是一种领导资本

企业的领导者如战场上的将军,是激励手下的核心人物,也是决定事业成败的关键因素。任何一个组织,任何一项事业,都离不开领导的统率。领导说话得体,言之有物,会使权威自立,上下一心。卓越的口才,是每一位立场求进的领导者成功人生的催化剂和加速器。很难想象,一个口才欠佳的领导,如何在现今的工作环境中支撑局面,稳步攀升,取得事业上的成功。所以,能言善辩、口才卓越的领导越来越显示出一种独特的优势。

好领导赢在口才 / 3
领导讲话必备的素质 / 4
练好自己的训话口才 / 7
如何使讲话富有感染力 / 8
培养当众讲话的心理素质 / 9
没开口之前先微笑 / 11
幽默为领导者增添风采 / 13
领导者主持会议的语言艺术 / 15
领导者即兴讲话的艺术 / 18
注意你的肢体语言 / 20

第二章　善于沟通:没有沟通就没有管理

能与下属进行有效的沟通,是企业的领导者必须具备的基本能力。从一定意义上说,管理的本质就是沟通,而下属是领导者一个非常重要的沟通群体。能否与下属进行有效沟通,关系到管理决策能否具体落实;而能否具

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

体落实管理决策则体现了领导者管理水平的高低。同时,能和下属顺利沟通,也体现领导者令人信服的领导力。所以说,学习如何与下属进行沟通是领导者的必修课。

领导者必须是有效的沟通者 / 25
沟通从相互尊重开始 / 27
用沟通创造出一个和谐的局面 / 29
主动是沟通的要点 / 31
领导者要学会有效的倾听 / 34
保持顺畅的沟通渠道 / 36
和下属沟通的 11 个“雷区” / 38
用暗示法传递“言外之意” / 41
让下属充分发表意见 / 42
不要打断下属说话 / 44
虚心听取下属的意见和建议 / 46

第三章　厉言施威:千万别让权威打了折扣

企业的领导者说话要有权威感和信赖感,这是因为领导者不同于下属。普通下属只要干好自己的事就可以,不用借助威信去带领别人做什么。而领导者不然,领导者不树立威信,就无法起到“领头羊”的作用,无法依靠众人取得成功。在工作中,领导者最希望看到的事情就是下属承认自己的地位,乐于接受自己的指令,并遵照执行。在这样的过程中,所体现出来的就是领导者的领导权威。

说话要有权威感 / 51
不要轻易对下属许诺 / 52
长话短说的领导者更有威信 / 54
领导者如何表态 / 56
敢于承认自己错误的人才能赢得信赖 / 58
驾驭有卓越成就欲的下属 / 59
发火后不忘善后 / 61
善于沉默解决难题 / 62

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

言而有信才能使下属信服 / 64

第四章　激励艺术:让你的话成为下属的行动

激励是领导者提高下属斗志、高效开展工作的有效手段。准确而适度的激励,会大大增加下属的工作热情,激发其创造性与主动性。在激励中,领导者要正确认识人、鼓励人、尊重人、爱护人,必须以人本理论为指导。赏识下属、激励下属有时是不需要付钱的,但需要你做有心人,善于发现下属细小的变化和进步,及时进行鼓励,使他们快速与公司一同成长,掌握了这个利器,你就是一位好的领导者。

赞美是最好的激励法则 / 69
士气宜鼓不宜泻 / 71
请将不如激将 / 73
赞美下属的技巧 / 75
激发下属的激情 / 78
给下属及时的肯定和认同 / 80
学会欣赏女性下属 / 82
拍拍下属的马屁又何妨 / 83

第五章　情感互动:一切从心开始

在企业的管理过程中,领导者应将情感融入管理沟通的全过程,增强情感联系和思想沟通,使下属意识到他们存在的价值,满足他们的心理需求,从而激发出一种强烈的主人翁意识,产生持久的工作热情,形成和谐融洽的工作氛围。这要求领导者要贴近下属的内心生活,使领导者能够真正地了解下属心中所想,为他们排忧解难,从而从内心深处激发下属的积极性。

充分理解下属的抱怨 / 89
善于调控情绪,展现不同的面孔 / 91
坦诚地告诉下属坏消息 / 93
了解下属的愿望和需求 / 95
记住下属的名字 / 96

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

安慰下属的情绪 / 98
与下属说话要保全其面子 / 101
用真情去感动下属 / 103
如何与下属私下谈话 / 104

第六章　令出必行:将命令进行到底

领导者的很多时间都是在对下属进行管理,其中最普遍、最常见的管理方式就是下命令。一个领导者每天可能要下很多命令,这些命令是下属工作的方针和目标。实际上,下属工作的好坏,在一定程度上与领导者下命令的方法有关。所以,当把命令视为沟通时,能够正确地传达很重要,但是受方能够按命令行事,才是命令的重点所在。因此,领导者下达命令时,一定要让下属有服从的意愿才行。

下达命令的技巧 / 109
下达命令一定要明确具体 / 111
授权的学问 / 112
建议式的命令更易被下属接受 / 115
让下属按照你的命令去工作 / 116
机智地处理下属的反对意见 / 118
善于给下属布置工作 / 120
以身作则胜过发号施令 / 121
令必行,禁必止 / 123
征求下属意见后再下命令 / 125

第七章　点到为止:把握好批评的尺度与分寸

正确地开展批评,是每个领导者必须具备的工作能力。但批评下属是一件不太轻松也不容易的事情,有时会令那些缺乏管理知识和经验的领导者感到无所适从。如果领导者羞于批评,下属就不会明白他的错误在什么地方,更谈不上改正错误了。有些领导者虽然经常批评下属,但不见得下属就能心甘情愿地接受批评。所以说,批评也要讲究方法,如果领导者不懂得如何批评下属,就有可能降低部门的工作效率,甚至影响整个团队的工作情绪。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

批评下属的基本原则 / 131
常用的批评技巧 / 133
批评下属而不给对方造成伤害 / 136
不要揭下属的“老底儿” / 139
有效的“三明治”批评法 / 140
批评也需要宽容 / 142
在表扬中批评下属的错误 / 143
对不同的下属采用不同的批评方式 / 144

第八章　攻心为上:行之有效的说服策略

领导者的一个重要职责就是对下属进行管理。在工作中,当领导者与下属对某些事情的看法不一致的时候,领导者为了推动工作的进展,就有可能要对下属做一些说服工作。说服是管理基本技能中最基本的一种。领导者具备了这种才能,就能够在工作中始终掌握事态发展的主动权。因此,不论是基层管理还是中高层管理,说服技巧都是领导者必不可少的。提高领导者的说服力和感染力,有助于提高团队的工作效率。

说服下属去干他不愿意干的事 / 149
如何说服固执的下属 / 150
说服打算跳槽的优秀下属留下来 / 153
努力变反对者为支持者 / 155
学会拒绝下属的某些要求 / 157
化解与下属的矛盾 / 160
处理下属之间的冲突 / 163
任免决策之前先吹吹“风” / 166
难开口的话也要勇敢地说 / 167

参考文献

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

00 01 02 03 04

领袖气质：会说话是一种领导资本

企业的领导者如战场上的将军，是激励手下的核心人物，也是决定事业胜败的关键因素。任何一个组织，任何一项事业，都离不开领导的统率。领导说话得体，言之有物，会使权威自立，上下一心。卓越的口才，是每一位立场求进的领导者成功人生的催化剂和加速器。很难想象，一个口才欠佳的领导，如何在现今的工作环境中支撑局面，稳步攀升，取得事业上的成功。所以，能言善辩、口才卓越的领导越来越显示出一种独特的优势。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好领导赢在口才

领导，众之首也。讲话，心之声也。不管是哪一个行业或哪一个层级的领导都是一个群体或团体行动的筹划者、指挥者、领路人和代言人，其特殊的身份和职务决定了必须要具备较高的综合素质。而在这些综合素质中，口才艺术是重中之重。领导者口才的优劣，直接决定着管理工作绩效的高低。

口才是一种技术，也是一种艺术，而且是人类生活中应用最普遍的技术或艺术。领导口才艺术是口才艺术中的一种形式。纵观古今中外的历史，成功的领导者无不以超凡的口才艺术尽展智慧的神妙。而今天，随着经济的发展，社会的进步，口才艺术发挥着更加重要的作用，被更多的人所重视。领导口才水平，不仅对领导活动的顺利开展和领导目标的顺利达成产生重要影响，而且对领导者个人树立合格和称职的领导形象也至关重要。所以说，能说会道、能言善辩、口才卓越的领导者，正越来越显示出一种独特的优势。

任何领导要想把人带领好，把事处理好，把物管理好，就必须导之于言而施之于行。正所谓："震天下者必震之于声，导人心者必导之于言"。从准备成为领导的那一刻起，就决定了你必须建立自己的威信，必须说服别人，必须激励下属，必须与各类人打交道，而这一切都离不开说话的艺术。领导立权立威的过程就是立言立行的过程。领导讲话并非单纯的口舌之技，而是一种高度复杂的脑力劳动过程，"锦于心而秀于口"，心里没有路子，脚下难迈步子，思想乏味，语言也同样乏味。所以无论你的教育背景、实际的工作能力如何，只要你的目标是成为一名成功的领导，那么就一定要加强说话艺术方面的训练。

处在瞬息万变的全球化时代和信息化时代的每个企业领导人，都面临着机遇与挑战、困难与希望。缜密的思维与卓越的口才，无疑是每一个领导者追求成功人生的催化剂和加速器。著名的领导力大师沃伦·本尼斯曾经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说过:“领导者与常人的区别就在于,领导者能够把握说话的技巧,清楚明白地表达人类共同的梦想。”

实践表明,好口才是一个好领导者不可或缺的重要资本。根据哈佛大学对各大公司的首席执行官工作状况的分析,一个成功的领导每天的时间安排是:20%的时间阅读,20%的时间写作,30%的时间作报告,30%的时间开正式会议。哪一部分时间与说话没有关系呢?虽然这些成功的领导来自五湖四海,他们的教育背景、社会阅历也各不相同,但是他们都具有一个共同的特点:他们所有人都非常重视语言在领导技巧中的核心作用。卡耐基也曾经说过:“一个人的成功,约有15%取决于技术知识,85%取决于口才艺术。”在现代的交际型社会里,说话艺术对于一个普通人的成功尚且如此重要,更何况是领导。如果你的语言使用不当、空洞乏味、味同嚼蜡、拖沓烦琐,就会让人感觉你本人的性格也是如此。尽管你很有气质,恐怕还是没有人会服从你的领导。

领导的说话艺术有一定天赋的因素,但其影响可以说是微乎其微的。因为说话的艺术是一个动态的、不断发展进步的过程,而不是静态的。只要掌握了一定的技巧,加上勤奋努力与持之以恒,在领导的成长道路上尽情地体味其中的艰辛与快乐,不怕人笑话,毫不松懈地坚持自己的目标,你就可以熟练地掌握语言的技巧,成长为一名成功的领导。

领导讲话必备的素质

口才不仅是领导者能力、人格、素质的外在表现,更是达到工作目标的重要手段,同时还是衡量领导者影响力大小的一个重要标准。这是因为,领导工作的特殊性,决定了语言表达艺术的重要性。领导者肩负着执行上级的路线、方针、政策,制定本公司、本部门的发展决策,率领下属和下属,实现既定的宏伟目标这一重任。因此,领导者的意图、意志、指标体系、工作措施和手段,均离不开高超的语言表达才能。

现实生活中,笨嘴拙舌的人往往当不好称职的领导。如由于领导者方法不当,因为语言激化矛盾,把事情搞糟的事例大量存在;不善于了解群众

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

心理，不善于运用语言技巧，不讲方式方法，不看对象、场合，无法树立自己领导威信的也不乏其人；好心不被人理解，善意得不到好报，不善于做深入细致、入情入理的思想工作，将好事办成坏事的例子也屡见不鲜。如此等等。从这一意义上说，领导讲话与一般人讲话是不可同曰而语的。所以，领导者要使自己的语言表达起到吸引人、折服人、教育人、感召人、激励人、影响人的作用，就必须善于研究语言艺术，形成自己的语言风格。这是一个领导者做好领导工作必备的一门基本功。

作为领导，讲话必须掌握以下一些特点：

1. 说话时语气要自然

从某种意义上说，并不存在一个“绝对正确”的讲话方式。展示权力的最好方式是使之自然流露。领导者不必刻意发表鼓舞人心的演讲或者按照预定的时间开玩笑，也不必刻意地让自己的声音听起来充满着威严。尽量自然一些，要知道，在谈话中，领导者表现出来的真实越多，就越能充分地展示自己，获得下属的认同。

2. 语言运用的准确性

准确性是领导讲话的基本要求。任何一个领导者所说出的话，如果失去了准确性，不但没有任何艺术可言，而且还会失去所有与之相联系的个人和组织的信任。所以说，领导者在领导活动过程中，能够准确地运用语言，是十分必要的。

3. 认识上的指导性

领导讲话往往是就重大工作的指导和重大问题的认识而发，因此，既有传达决策的指令功能，又有深化认识的理论功能。所以，讲话要对推进工作，对深化和统一认识有指导作用。

4. 在谈话时突出重点

讲话的目的就是让别人明白自己的意思，然而一些没有经验的领导者往往喜欢滔滔不绝，他们只是不停地说啊说，没有停下来考虑一下自己究竟要说些什么，直到讲话的最后才进入正题。这样一来，下属不得不努力去把握上司到底说了些什么。请记住，你对下属讲话时，他们应当能够对你的观

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

点一目了然。如果你毫无次序地从一个话题跳到另一个话题，那么在你背后留下的将是迷惑与不服从。为此，在讲话之前你应该先进行思考，检查一下你想说的话并进行筛选，挑出那些最相关、最重要的话语。你还可以事先将自己的观点归纳一下，最好能够形成几个重点，比如"之一、之二、之三"，或者"首先、其次、再次"，然后在讲话时直截了当地告诉下属，不要逼他们和你玩"捉迷藏"的游戏。这样做至少有两个好处：第一，避免下属记忆太多的内容而产生混乱；第二，确保自己说出的是那些确实需要说的话。

5. 减少不必要的重复

当你面对下属而感到紧张时，你也许会变换不同角度来重复同样的观点，以至于你的下属疲于点头而感到厌烦。当然，如果你认为需要充分地、清楚地表达你的观点的话，你可以对那些含有的重要信息进行重复或者换一个说法。战略性的重复可以加强你的观点。但是，一遍又一遍地重复那些无关紧要的语言只会削弱你讲话的力量。

6. 风格上的个性

由于领导讲话以个人身份代表企业组织发言，因此，讲话的风格、格调要与讲话领导自身的情况特点相适应。同一方面的内容，由职务、分工、经历不同的领导讲，应有不同的风格。

7. 说话时不要太谨小慎微

现实中确实存在这样的情况：由于害怕承担责任，很多领导者往往表现得太过谨慎，即使是做一个很小的决定也非常犹豫。这很明显地表现在：他们在讲话时经常使用那些表示不确定语气的副词，比如"可能"、"也许"、"假如"等。如果职业对你的要求是你必须做到谨慎和准确，那么这样说话当然很好。但是不要忘了你的身份，作为一个领导者，你必须经常做出决策。你或许很想向下属展示你的能力和决心，而这样的措辞只会适得其反。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

练好自己的训话口才

面对公司的大众，训话通常是鼓足下属士气的最好办法。出色的领导人，对自己的训话口才都具有很高的自信，而他们正是通过下列方法练好自己的口才的。

1. 做好准备

训话之前，要做充分的准备。这包括起草讲稿、熟悉讲稿和确定讲述方式等项工作。领导得要亲自写讲稿。讲稿内容和讲述方式一定要从听众的特点出发。讲稿的观点要反复推敲，对重要的词语，也要反复推敲。

2. 注意表达

有这样一则笑话：某厂长准备为职工干点实事，安排参观博物馆和洗澡。于是召集所有男女职工训话。"大家注意，明天，上午女同志洗澡，男同志参观。下午男同志洗澡，女同志参观。要遵守纪律，啊，只准看，不许摸，是绝对禁止拍照的。"台下哗然。这虽然是一则笑话，但却说明了一个道理：领导训话时，要表达得清晰有条理。说理要观点分明；理由要充分；推理要合乎逻辑；叙事，要线索清晰，首尾完整；前因后果，来龙去脉，要交代得清清楚楚。讲述应按照人们认识事物的客观规律，采用由浅入深、由近及远、由具体到抽象的方式进行。讲话要有足够的音量，使到会的每个人都听得清清楚楚。速度要适当，语调的轻重缓急恰如其分。

3. 姿态大方

要端庄大方地站在或坐在讲话的位置上，让每个听众都看得见你的表情，听得见你的声音，使他们感到你是和他们讲话。心理要镇定，表现出亲切与坦诚的神情，不故作姿态。眼睛要柔和地看着听众，但不能做不礼貌的凝视。手势和表情的运用要大方得体，不可做作，还要控制不良的习惯动作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 注意话风

领导讲话的目的无非是统一思想、凝聚力量、部署工作、解决问题等几个方面。要达到这些目的，就必须在听众"听得进"上下工夫。因此，领导讲话讲什么、怎么讲，就有一个技巧和艺术的问题。如果总是干巴巴、文绉绉的，官气十足，官话连篇，都是"放之四海而皆准"、用到哪里都行的大道理，肯定没有人愿意听。因此，领导干部讲话时应尽量做到尊重听众，不对听众摆架子，打官腔，要讲真话、实话，不故弄玄虚。有话则长，无话则短，切忌拖拖拉拉，冗长烦琐；讲文明，讲礼貌，不说粗野庸俗的话；不大嚷大叫，不拍桌子瞪眼睛；避免使用招使听众反感的言辞；不训斥人，不恶语伤人；用得体的语言维持秩序；遵守时间，不迟到，不无故拖延时间。

如何使讲话富有感染力

善于发表饱含理性、充满激情、合乎逻辑、富有感染力的讲话，是一个企业领导者领导水平的重要标志，也是其个人魅力的重要体现。在公开场合发表讲话，是领导者发动下属、教育下属、鼓舞下属的重要方法。只有提升讲话的感染力，使讲话简明扼要、通俗易懂、新鲜活泼、生动形象又富有变化，才能激发起广大下属的兴趣，才能赢得与会者的赞许，从而增强讲话的效果。否则，不但吸引不了下属，指导不了工作，反而会使下属产生反感。因此，领导干部能否使自己的讲话更具感染力，事关自身形象和工作大局，必须予以重视。

如何使自己的讲话富有感染力呢？企业的领导者要注意以下几点：

1. 说话要有热情

一定要注意自己讲话是否有热情。想一下，跟下属交流时，如果你板着脸不笑，讲起话来相应地也很难有热情，所以这种热情程度跟你的身体语言有很大的关系。你要尽可能地增加你面部表情的丰富性，如果你希望靠热情来影响对方，你的面部表情就一定要丰富起来，要微笑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 简捷清晰

讲话尽可能简洁清晰，不要啰唆，先把你想说的要点想清楚，整理好自己的思路，用简洁、清晰的话来表达清楚自己的观点，不要说一些无关紧要的话。

3. 善于运用停顿

在讲话的过程中一定要善于运用停顿。例如在你讲了一分钟时，你就应稍微停顿一下，不要一直不停地说下去，直到谈话结束。因为你讲了很长时间，但是你不知道对方是否在听，也不知道对方听了你说的话后究竟有什么样的反应。适当的停顿一下就可以更有效地吸引人们的注意力。

4. 注意说话时的语速

在增强声音的感染力方面还有一个很重要的因素就是讲话的语速。如果语速太快，对方可能还没有听明白你在讲什么，你讲的话却已经结束了，这势必会影响你讲话的效果。当然也不能太慢，你讲话太慢，假如对方是性子急的人就肯定受不了。所以讲话时语速要适当。

培养当众讲话的心理素质

作为一名领导，你不一定要成为一名优秀的演说家。但是，为了你的事业，你必须朝着一名标准演说家的方向努力。因为在市场经济环境下，竞争日趋激烈，商业市场利润和市场资源相对有限，而我们作为负责人如若没有当众讲话的沟通能力，就无法吸引社会上优秀的精英跟随你去打天下，无法凝聚团队人心去挑战困难和挫折、一呼百应、决胜千里。更无法在各种公共场合透过自己的公众魅力口才表达为自己锦上添花、提升自己的领袖形象和个人品牌价值。

有一位职业经理人，为了工作需要，不得不将下属叫到办公室，逐个安排工作，其实一个会议即可解决，但他对那种会议上的“焦点感”感觉恐惧，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不想因当众发言的“语无伦次”，失了在下属面前的威信，他坦言，这是他目前最大的困扰，对工作效率也有些影响。

“我总是不敢在下属大会上讲话、发言，那会使我心跳加快，脑中一片空白……”有些企业领导者也坦然地承认自己说话的胆怯，而且对此颇为苦恼。

其实，害怕当众讲话并不是某一个人的心理，大多数人都程度不同地具有这种心理，因此，这也可以说是相当一部分人的共同心理特点。

心理学家们通过研究发现，但凡人都或多或少地在说话方面有些不健康的心理，而紧张和恐惧便是这些不健康心理的突出表现形式，是影响人们进行正常说话和语言交流的明显障碍。

布拉斯金—戈德林调查公司1993年作了一项调查，研究证实有45%的人害怕当众讲话，而只有30%的人恐惧死亡。另外，亚特兰大行为研究院的罗纳德·塞弗特所作的研究也表明：“有4000万美国人不喜欢发言，他们宁愿做任何事也不愿意当众讲话。而且，多达4000万需要经常讲话的人无法摆脱焦虑。”所以，你如果以为只有自己害怕讲话，那么，你尽可以放心，你绝非那么孤单。可以毫不夸张地说，人人都可能在说话前后或说话过程中出现紧张、恐惧心理：性格内向、沉默寡言者如此；天性活泼、思想活跃者如此；即便演说专家、能言善辩者也不例外。

事实上，那些滔滔不绝的人根本不像你想象得那么春风得意，他们都经历过为口才坐立不安的阶段，在他们侃侃而谈的背后，遍布着委屈、汗水、辛酸、尴尬。

人们害怕当众讲话的主要原因，是他们不习惯于当众讲话。罗宾生教授曾说：“恐惧皆衍生于无知与不确定”。这话说得很有道理。因为对于大多数初登讲台的演讲者来说，当众讲话是一个未知数，他们并不了解当众讲话是怎样一回事，就不免心里感到焦虑和恐惧。但当众讲话是一种技能，技能必须通过训练才能掌握，正确的训练方法加上在生活和工作中多找机会开口，强迫自己多开口，开始可能比较难做到，但慢慢地，你会发现自己一次比一次说得好。只要掌握一定的方法，再加上多练，当众讲话紧张完全可以克服。

1. 努力使自己放松

在人前说话紧张的人大都是想要说话时呼吸紊乱，氧气的吸入量减少，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

头脑一时陷于痴呆状态，从而不能把所想的词语说出来。

在某种意义上说，“呼吸”和“气息”是一个意思，因而调整呼吸就是“使气息安静下来”。

说话时发生不正常情况通常都是这样的顺序：怯场——呼吸紊乱——头脑反应迟钝——说支离破碎的话。因此调整呼吸会使这些情况恢复正常。

说话时全身处于松弛状态，静静地进行深呼吸，在吐气时稍微加进一点力气。这样一来，心就踏实了。此外，笑对于缓和全身的紧张状态有很好的作用。微笑能调整呼吸，还能使头脑的反应灵活、话语集中。

2. 训练回避不好的话题

哪些话题应该避免呢？从你自身来说，首先应该避免你不完全了解的事情。一知半解、似懂非懂、糊里糊涂地说一遍，不仅不会给别人带来什么益处，反而给人留下虚浮的坏印象。若有人就这些对你发起提问而你又回答不出，则更为难堪。其次是要避免你不感兴趣的话题，试想连你对自己所谈的都不感兴趣，怎么能期望对方随你的话题而兴奋起来呢？如果强打精神故作昂扬，只能是自受疲累之苦，别人还可能看出你的不真诚。

3. 多找机会开口讲话

在生活和工作中要多找机会开口，强迫自己多开口，开始可能比较难做到，但慢慢地，你会发现自己一次比一次说得好。只要掌握一定的方法，再加上多练，当众讲话紧张完全可以克服。

没开口之前先微笑

张华到某公司任经理一职，不久就发现，公司开会时，只要他在场，参加会议的人就显得很紧张，都不愿发言，就算发言也是哆哆嗦嗦的。他心里很纳闷，经过仔细了解，终于弄清了缘由：他的神情太严肃，总是板着面孔，让人感到害怕。打这以后，他从“脸”上做起，经常对着镜子练习微笑。同下级

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在一起时，尽量放松心情，谈笑风生。过了不久，在他主持或者参加的会议上，大家都能踊跃发言。对此，张华深有感触地说："领导的脸是冷若冰霜还是挂着微笑，效果大不一样。"

由此可见，微笑有着伟大的力量，对领导者来说，企业良好人际关系的建立与调节可以以微笑作为润滑剂而实现。所以，你不妨对你的下属或下属发自内心地微笑，对于你来说，也许只是面部肌肉的一张一弛，但对你的下属来说他们得到的是理解、尊重、爱护、关怀这四种需求的同时满足。微笑就如同阳光一样，给人带来温暖，在下属心中升腾起来的是感激之情，融洽的人际关系自然就容易建立，你在别人心目中的好感也会与日俱增。

在现实生活中，有一些企业领导对微笑的作用存有误解。他们认为，领导应该表情严肃，严肃才能有威严；如果常常微笑，就会失去威严。其实，严肃需要，微笑同样需要。有的场合需要严肃，有的场合需要微笑；有的时候需要严肃，有的时候需要微笑。不能不分场合、时间、对象，一概表情严肃，或者一概予以微笑。该微笑时就微笑，既不会失去应有的威严，反而能增加自身的魅力。

在你向下属解释了下一步企业要实现的目标与要完成的任务之后，试着微笑着对你的下属说："怎么样？我想你一定会很好地完成任务吧？"这时下属会怎么想呢？他们一定从你的微笑中看到了胜利后的喜悦，感到了你对他们的信任与器重，体会到了你对他们的深切期望。由此，他们完成任务的责任心与信心会在他们回敬你的自信的微笑中得以体现。

试想，你听下属的工作汇报或意见，始终是一副毫无表情的面孔，只是偶尔地"嗯"、"啊"地表示赞同，那么下属是会将你的这副面孔装进他们心中建立的你的私人小档案中的。而且很可能这次汇报会突然被下属快速收场，因为他们一直在怀疑你是否真的愿意再听下去。

而对汇报者报之以微笑，也许会使情势大为改观，下属们会从微笑中感觉到你对所述问题的兴趣与重视，而且他们会从中受到很大鼓舞，因此将心中所有的感触、想法和盘托出，既让你了解了他们的真实心态，又知道了下属工作的客观情况，而这些正是身居上层的领导者最需要的信息。

对领导者来说，微笑是一种信任。为了在下属中树立威信，领导者或颐指气使，或恩威并施，或平等待人，或用人不疑。一位美籍华人说，他曾给两个老板打工，一个是日本人，一个是美国人。前者不苟言笑，向下级布置任务时口气严厉；后者温和有礼，脸上总带着微笑。这位华人说，他从美国老

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

板的微笑中看到一种信任，干起活来也就格外卖力。所以说，微笑是领导与下属之间沟通的桥梁。

美国著名的企业家吉姆·丹尼尔靠一张“笑脸”神奇般地挽救了濒临破产的企业。丹尼尔把“一张笑脸”作为公司的标志，公司的厂徽、信笺、信封上都印上了一个乐呵呵的笑脸。他总是以“微笑”飞奔于各个车间，执行公司的命令，进行自己的管理。结果，下属们渐渐被他感染，公司在几乎没有增加投资的情况下，生产效率提高了80%。公司下属友爱和谐，上下同心同德，其乐融融，公司的信誉和形象大增，客户盈门，生意红火，不到5年，公司不仅还清了所有欠款，而且赢利丰厚。

用微笑的方式来调节企业人际关系时，每个人的心理上就会有乐观处事、积极向上的创造业绩的最佳情绪状态。所以说，领导者要经常把微笑挂在脸上。微笑会传染给每一位下属，原本紧张的工作气氛会变得轻松活泼，下属心情愉悦，就会愉快地接受各项指令，工作效率也会随之提高。

幽默为领导者增添风采

幽默是人们调节生活的味精，对企业的领导干部而言，幽默的谈吐不仅可以增加亲和力，而且可以折射出智慧的光芒。

幽默的领导者能使他的下属体会到工作的愉悦。在工作中，我们时常可以看到，有的领导者幽默，作报告时饶有风趣，群众和下属都爱听；做思想工作时，语言生动，容易入耳入心，群众和下属都乐于接受；平时和下属接触，大家觉得他可亲可爱，都愿意和他接近。这样的领导者，必然会赢得群众的尊重和爱戴，人际关系也会协调得好，在工作中会收到事半功倍的效果。如果说管理是科学严谨的事，那么，适当的幽默管理就是管理中最能体现幽默的调味品，它有利于更好地调动下属的积极性，增强团队的凝聚力，加强团队成员的亲密度，提高沟通的效率，缓解工作压力带来的紧张感。如果说严谨是管理的常态，那么，幽默就是严谨之外的润滑剂。

幽默作为一种语言艺术，在企业的管理中有着重要的作用。在富有幽默艺术的领导者周围，很容易聚集一批为他效力的下属，下属在与他们的领

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

导者共事时,领导者的幽默会摆脱许多尴尬情景,使下属保住面子,并为有你这样的领导者而高兴,为你勤奋工作。

据美国针对1160名领导者的调查显示:77%的人在下属会议上以讲笑话来打破僵局;52%的人认为幽默有助于其开展业务;50%的人认为企业应该考虑聘请一名"幽默顾问"来帮助下属放松;39%的人提倡在下属中"开怀大笑"。一些著名的跨国公司,上至总裁下到一般部门经理,已经开始将幽默融入到日常的管理活动当中,并把它作为一种崭新的培训手段。

领导者进行管理的目的是为了使他的下属能够准确、高效地完成工作。轻松的工作气氛有助于达到这种效果,而幽默则可以使工作气氛变得轻松。

马歇尔担任英国航空公司的最高行政主管时,有一次主持股东会议,与会者情绪非常激昂,会议中的紧张气氛随着大家对马歇尔的质问、批评和抱怨而升高。其中有一女股东不断质问部门在慈善事业方面的捐赠,她认为应该多些。

"部门在去年一年中,用于慈善方面有多少钱?"她带着挑战性问道。当卡马歇尔说出有几百万元时,她说:"我想我快要晕倒了。"

马歇尔面不改色地说:"真那样倒是好些。"

于是,随着会场中大多数股东的笑声——包括他的挑战者自己,紧张的气氛轻松了下来。

马歇尔将看起来似乎有些敌意的质问转变为幽默力量,化解了紧张的一刻,解除了大家焦虑的心情。他的幽默表达了重要的信息:"这个部门重视人性的需要。我们的确关心,并且分享彼此的关心。"

可见,善用幽默的领导者具有很强的领导魅力,更容易获得下属的认同与追随。很多成功领导者的实例都表明,通过幽默使自己的形象人性化是使下属与自己齐心合作的关键。运用幽默进行管理,就是幽默管理,就是在管理工作的用人、沟通、激励、组织建设、文化建设等多个方面,恰当地运用幽默的力量,把幽默的人性与管理的严肃性有机结合起来,在恰当的场合与时机,用幽默缓解氛围,提出更容易被人接受的建议,增强领导者的亲和力,如此等等。

运用幽默进行管理,领导者往往可以取得很好的效果。除此之外,幽默的力量还可以融洽人际关系,化解公司的内部矛盾。经济的衰退使公司不得不面对裁员问题时,还可以利用幽默化解裁员过程中可能出现的各种风险。美国欧文斯纤维公司曾在新世纪之初解雇了其40%的下属,考虑到可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能由此而引起的种种问题，该公司管理层聘请了专门的幽默顾问，利用两个月的时间对1600多名下属施行了幽默计划，在公司内开展了各种幽默活动。结果，没有出现公司所担心的聚众闹事、阴谋破坏、威胁恫吓、企图自杀等可怕后果。

幽默作为领导者的一种优美、健康的品质，恰如其分地运用会激励下属，使之在欢快的氛围中度过与你相处的每一天。幽默的领导者比古板严肃的领导者更易于与下属打成一片。有经验的领导者都知道，要使身边的下属能够和自己齐心合作，就有必要通过幽默使自己的形象人性化。当然幽默是一种创造性的本领，要随机应变，根据对象、环境以及刹那间的气氛而定，但也需注意以下技巧：一是不要随意幽默。幽默并不是随时随地都可以运用的，应在某些特定的场合和条件下发挥幽默。例如：在一个正式的会议上，当你的下属在发言时，你突然冒出一两句逗人的话，也许大家被你的幽默逗笑了，但发言的那位下属心里肯定认为你不尊重他，对他的发言不感兴趣。二是幽默要高雅才好。三是不幽默时无须硬要幽默。如果当时的条件并不具备，你却要尽力表现出幽默，其结果必定是勉为其难，到底该不该笑一笑呢？这会令彼此陷入更尴尬的境地。

领导者主持会议的语言艺术

会议是沟通协调的一个重要手段，也是公开表达意见的场所，通过参加会议能听取众人的意见及获得需要的资讯。我们召开会议，是为着一定的目的，有组织地商量议事、解决问题。这是一个互相交流、互相沟通的过程。一方面，有较多的与会人员通过会议主持人运用的语言以及表情、手势等来观察领导者的思想素质、组织决策能力和文化修养及对某个问题的态度与倾向；另一方面，领导者本人一般也利用这个机会，来贯彻自己的管理意图，引导与会人员做出某项判断或决策，并以此表现自己的管理艺术和才华。所以，对任何一名领导者来讲，不断研究和提高主持会议的语言艺术，树立一个特定的语言形象是十分必要的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 突出中心，紧扣议题

无论开什么样的会议，都必须事先拟订好一项或几项议题，这是会议的目的、核心和灵魂。会议主持人是会议的“舵手”，要随时把握、驾驭好会议之舟，层次要清晰，逻辑要严密，表达要准确，中心要突出。切不可主次不分，轻重不分，内容庞杂，使听者不知所云，无所遵循。

2. 会议讲话要具有权威性

领导者一般是代表企业讲话，报告的内容重要，影响深远，往往成为听者行为的规范和认识事物的指南，因此说话要具有权威性。在讲到深层次和关键性的问题时，应该做到声音洪亮，速度放慢，语气加重，给与会者留下深刻的印象。如果强调讲话只是重复会议内容，就事论事，不假思索地讲些空话、套话，就会使与会者感到你并不高明，不仅起不到应有的作用，还会影响领导者的形象和权威。

3. 会议讲话应准确生动

会议主持者置身于一个同与会者面对面的语言表达环境，并且除传达文件外，通常不易用书面文稿照本宣科。因此，如果说得不分场合，不合身份，或政策精神把握不准，就会言不达意。如实地、恰如其分地反映客观事物的实际情况，真正用简洁精炼练语言，给人以启迪，给人以鼓舞。

4. 会议讲话要通俗易懂

参加会议的人员，不可能都是一个知识层次的，会议主持人不能不看对象，不管效果，在讲话中大谈艰深难懂的东西，即使是政策性、专业性、学术性较强的会议，主持人也要用朴实无华、浅显易懂的语言来表达深刻的内容，把深奥的道理浅显化。通俗易懂的语言不但让人听得不吃力，还会给人一种亲切朴实、平易近人的感觉，能缩短主持者同与会者的距离。

5. 效果上的二重性

领导讲话是与一定会场条件相联系的文稿，因此，它既具有会场效果或直接效果，又具有文件效果或间接效果。一个好的领导讲话，必须达到二者的统一。一方面，要适应讲话场合的性质，考虑听众的直接反映，符合讲话

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场所当时当地的气氛，便于听众接受。通俗地说，就是要使大家听得懂，听得明白；另一方面，又要符合通过文件渠道传播的要求，便于被读者准确地理解和贯彻执行。这样，在语言风格上和其他文件就有了明显区别。

6. 经常进行简短概括

简短概括如同在比赛场上翻动计分牌，能让与会者感受到会议的节奏。同时也有助于澄清分歧点，引起与会者注意。主持人的简短概括应限制在半分钟内。及时的概括、评论是占一些时间，但不会影响会议进程，相反，通过简短概括，你为与会者树立了一个珍惜时间的榜样。你在直接推动讨论向制定的正确解决方案挺进。

7. 缩小听、讲之间的距离感

有些会议的听众人多，场面较大，人员情况复杂，再加上会议主持人与听众的位置有如上如下之分，双方处于不同的情景中，存在着“距离感”。会议的内容，会议的主持人的声音、姿态应尽量缩短这种距离，提高听众的情绪。

8. 善于调动听众情绪

针对不同的会议，把听众的情绪鼓动起来，刺激听众的兴奋点和注意力，是领导者主持会议过程中充分发挥评议艺术特色的一个重要课题。要“因会制宜”，在语言的运用上赋予不同的感情色彩。譬如在庄严的会议上，语言应注意严肃性、规范性；在欢庆会上，语言则应热烈喜庆；在工作部署会上，语言应清晰、准确、明快，而动员、誓师会上，语言就必须富有鼓动性，以提高人们的决心与信心、干劲和勇气。不同的语言，应和不同的会议、不同的气氛相配合、相一致。

9. 不强调分歧强调合作

与会者大都有自己的态度和观点，这很自然。他们甚至知道有人持反对态度，这也没有什么关系。主持人要领导与会者共同合作，要讲明解决问题需要与会者共同的智慧和决策，会场不是发泄个人恩怨的地方，也不是进行生死搏斗的战场，谁也不应当一意孤行。应当把个人当作决策机构中的普通一员，主持人应利用各种机会指出集体智慧大于个人智慧，方案的产生离不开合作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领导者即兴讲话的艺术

领导人即兴讲话，是领导者在事先未做准备或准备不充分的情况下，临场因时而发、因事而发、因景而发、因情而发的一种说话方式。领导常常需要在未知的场合说话，这就要求领导有较强的即兴表达能力。即使是在演讲、大会发言这些有备而来的场合，没有即兴的发挥也达不到良好的效果。因此，领导人脱口秀水平的高低，在很大程度上反映其说话水平的高低、其领导能力的高低。

一天，一些企业界和政府高级官员，参加一个制药公司新设立的研究部门的开幕典礼。研究处处长的六名下属相继发表了有趣而又非常成功的演说。

“说的真是太好了，”一位官员对研究处长说，“你的每一位下属都很了不起，是杰出的人才，你为什么不登台讲几句呢？”

“我只能对着自己的脚讲，却不敢在大庭广众面前发表演说。”研究处处长不好意思地说。

过了一会儿，主席使他大吃一惊。

“接下来请研究处处长讲话，”他说，“听说处长不太喜欢发表正式演说，不过，今天我们还是想听处长说几句话。”

结果非常糟糕，他虽然很勉强地站起来开口说话，但只不过刚讲了一两句，就说很抱歉，不知道再说些什么话了。

他站在那里，一个自己行业里的精明强干的负责人，当他面向群众说话的时候却显得笨拙而又迷惘，狼狈不堪。其实这种现象并不是不可改变的，只要他肯下决心，就可以学会起立做即席讲话的。

即兴讲话的特点是由境而发，随机应变，短小精悍。由于即兴讲话具有突然性、临时性和不确定性，所以不少人畏之如虎。其实，即兴讲话作为领导工作中经常使用的一种讲话形式，并非高深莫测，其中还是有一定的技巧和规律可循的。如果能很好运用即兴讲话的技巧，就会取得事半功倍的效果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 注意克服紧张心理

当你在毫无预期的心态下突然被邀请上台时，千万不要任由“紧张”这个“捣蛋鬼”把你整个人给控制住。你必须设法很大方很从容地接受那“突如其来”的“任务”，这是最要紧的第一步！一旦上场发言，就应该充满自信，临场不乱，就要能有效地控制紧张心理，从容不迫，沉着应战，能尽情发挥，侃侃道来。不然的话，本能够在公众场所言之有物的即席发言，也会因为紧张，心慌意乱，讷讷无词，表达不好而讲不了两句话就脸红“卡壳”了，只好败下阵来。那么要克服紧张心理，就要有备无患，并且随机应变。

2. 紧扣主题，选好切入点

主题是即兴说话的主要、最关键的内容，是整个表达的根本依据。说话中的每一个层次、每一个段落、每一句话语，甚至每一个词都反映着一个意思，而这些意思，又都统帅在主题之下。主题一旦确定，便为材料的增删取舍创造了条件。表达的主题具有鲜明性、唯一性和凝缩性等特点。因此，即兴讲话时要寻找素材、临场引发，及时提炼出正确而健康、深刻而新颖、典型而突出的主题。

3. 语言要简洁

即兴发言常以简明扼要显出其力度，并以亲切生动的表述给听者留下深刻的印象。但是短小并不是空洞无物，而是要言之有物，言简意赅，力求信息密度大。优秀的即席发言常常以简练、含蓄而抒情的语言取胜。

4. 讲话要生动

富有鼓动性是领导者即兴讲话的一个重要要求。要通过即兴讲话向听众传递信息、表达见解，让听众自觉接受讲话者的观点，引起共鸣。为此，讲话者必须注意语言的生动、形象、精粹、有力，或古今中外信手拈来，或诙谐幽默妙趣横生，或娓娓道来沁人心脾，或善用修辞增添力量，或富有哲理给人启迪。

5. 以理服人，实事求是

这是即兴讲话的一个基本规则，作为领导者说话要尊重事实，保证自己选用的材料都是确凿、准确，才能获得听众信任，收到预期的效果。应当以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事实为依据，特别指在提出批评意见时，才可以令对方心服口服。比如说，某位领导被要求就企业内存在的办事效率不高的问题发表意见，若是他开口闭口“效率不高，办事拖拉”几句空洞的套话反复讲，恐怕很难令对方立刻接受，你这么说有什么依据呢？要是他经过深入的调查，对下属的工作时间，工作完成情况，如单位时间内的工作完成量，平均每人的工作完成量等数据有所了解，简单的几个数字摆在人们面前就足以说明问题了，这样才能“对症下药”，讲到点子上，不用费太多口舌就可以收到事半功倍的效果。

“冰冻三尺，非一日之寒”。即兴讲话的技巧和要求是多方面的。练就临场发挥的水平也非一日之功，领导者要在实践中不断钻研和锻炼，这是提高领导素质和领导艺术的关键，很有实践意义。

注意你的肢体语言

美国著名心理学家艾伯特·赫拉别恩曾提出过一个公式：信息交流的效果＝7％的语言＋38％的语调语速＋55％的表情和动作。而表情和动作则是构成人们肢体语言的重要组成部分。那么什么是肢体语言呢？所谓“肢体语言”，又称之为“身体语言”，是指经由身体的各种动作，从而代替语言借以达到表情达意的沟通目的。

对于领导者来说，充分运用肢体语言提高自己的形象是一个有效的工具和必不可少的手段。

王丽是一家外企的下属，拥有出色的业绩，短短两年升迁为部门主管。她的下属很多曾是她原先合作愉快的同事，然而一直自信满满的王丽发现下属对她缺乏服从。原因是，下属认为她只适合做普通同事而非上司，“一切都很完美，除了王丽的肢体语言。她看起来不是能够拿捏主意的人！”

她在和男下属说话时，总是习惯性地斜靠在墙边，而不是挺拔站立，眼睛很少和下属接触。下属和她讲话时，她总低着头，没有做出专心倾听的姿态；尤其是男下属和她面对面时，王丽总让自己的头微垂，她似乎在思忖自己究竟有没有能力承担起职责！这些肢体语言严重损害了她的领导者权威。

由此可见，在工作中，领导者是否能够很好地利用自己的肢体语言与下

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

属交流具有重大的意义。

通常情况下，下属面对领导者都很容易紧张，领导者放松的、友好的肢体语言能够让这些下属放松紧张的情绪。而当他们能够用轻松的状态面对上司、愉快地倾听他的话语时，他们就能够更好地接受工作任务并付诸行动。毕竟，人在紧张的情绪下很容易犯错误，肢体语言友好的上司可以有效地减少下属犯错误的机会。

肢体语言，指的是非词语性的身体符号。包括目光与面部表情、身体运动与触摸、姿势与外貌、身体间的空间距离等。它是人们内心愿望所发出的信号，每一个看似无足轻重的表情、眼神、手势和体态，都透露着人的情感、智慧、修养和心思。点头、摇头、耸肩、摆手、扬眉、撅嘴，每一样表情都充满意味；眉毛、眼睛、脖子、肩膀、髋部、双脚，每一个部位都在与对方倾心交谈。

领导者在与下属交流沟通时，即使不说话，也可以凭借下属的肢体语言来探索他们内心的秘密，下属也同样可以通过肢体语言了解到领导者的真实想法。因此，解译肢体语言的密码，可以更准确地认识自己和他人。

下面，为企业的领导者介绍一下肢体语言的特征和象征意义，以便在与下属的交流中能够更好的利用。

1. 目光与面部表情

眼睛可以反映人的情绪、态度和情感变化。情绪变化首先反应在瞳孔变化上。情绪由中性向愉悦改变，瞳孔会不自觉变大；对使人厌恶的刺激物，瞳孔明显缩小。情绪状态由“晴”转“阴”时，亦有同样反应。俗话说，“眼睛是心灵的窗口”，身体其他部位的沟通也与目光接触有关，人际沟通中如果缺少目光交流的支持，将会使人际沟通过程变得不愉快，而且很困难。

面部借助数十块肌肉的运动来准确传达不同的心态和情感。任何一种面部表情都是由面部肌肉整体功能所致，但面部某些特定部位的肌肉对于表达某些特殊情感的作用更明显。嘴、颊、眉、额是表现愉悦的关键部位；鼻、颊、嘴表现厌恶；眉、额、眼睛、眼睑表现哀伤；眼睛和眼睑表现恐惧。当目光与面部表情不一致时，目光是表达个体真实心态的有效线索。

2. 肢体语言表达情绪

谈到由肢体表达情绪时，我们自然会想到很多惯用动作的含义。

鼓掌：表示兴奋。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

顿足:表示生气。

垂头:表示沮丧。

捶胸:表示痛苦。

摆手:表示制止或否定。

双手外推:表示拒绝。

双手外摊:表示无可奈何。

双臂外展:表示阻拦。

搔头或搔颈:表示困惑。

搓手、拽衣领:表示紧张。

拍头:表示自责。

耸肩:表示不以为然或无可奈何。

双手举过头顶:表示暴怒。

双手往上伸直:表示激动。

双手枕在头下:表示舒展。

一只手托着下巴:表示疑惑。

耸肩、双手外摊:表示不感兴趣。

颔首、双手放在胸前:表示害羞。

3. 身体运动和触摸

(1)身体运动是个体最易发现的一种体语。其中手势语占有重要位置。

(2)触摸是人际沟通有力方式。人在触摸和身体接触时情感体验最为深刻。日常中身体接触是表达某些强烈情感的方式。

4. 人际距离

人类学家观察发现,人与人之间在面对面的情境中,常因彼此间情感的亲疏不同,而不自觉地保持不同的距离:最亲密的人,彼此间可以接近到0.5米;有私交的朋友间,彼此可以接近到0.5~1.25米;一般公共场所的陌生人之间沟通时,彼此间的距离,通常维持在3米以上。此种因情感亲疏而表现的人际间距离的变化,在心理学上称为人际距离。显然,人际距离的变化,是由双方当事人沟通时,在肢体语言上的一种情感性的表示;彼此熟悉者,就亲近一点,彼此陌生时,就保持距离。如一方企图向对方接近,对方将自觉地后退,仍然维持相当的距离。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

00 01 02 03 04

善于沟通：没有沟通就没有管理

能与下属进行有效的沟通，是企业的领导者必须具备的基本能力。从一定意义上说，管理的本质就是沟通，而下属是领导者一个非常重要的沟通群体。能否与下属进行有效沟通，关系到管理决策能否具体落实；而能否具体落实管理决策则体现了领导者管理水平的高低。同时，能和下属顺利沟通，也体现领导者令人信服的领导力。所以说，学习如何与下属进行沟通是领导者的必修课。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领导者必须是有效的沟通者

人生无处不交流，生活事事有沟通。所谓沟通，是指人们为了某一设定的目标，借助语言、文字、肢体动作等载体，传达思想、交流感情和传递信息的过程。企业领导者每天都要与大量的人员进行广泛的沟通，通过沟通来达成他们的工作目标。那些平时看似平淡无奇的谈话，往往蕴涵着深刻的内容。

沟通的重要性不言而喻，对于一个企业而言，没有良好的沟通，就没有成功的企业。企业内部良好的沟通文化可以使下属真实地感受到沟通的快乐和绩效。加强企业内部的沟通管理，既可以使管理层工作更加轻松，也可以使普通下属大幅度提高工作绩效同时还可以增强企业的凝聚力和竞争力，因此每个领导者都应该从战略意义上重视沟通。

沟通是领导者主要的工作方式，沟通能力是领导者的基本素质。日常工作中，领导与下属之间存在地位、语言、心理、认知、环境和文化水平等方面的差距，这些都可能造成一定的沟通障碍，影响到方方面面的关系，并且使工作受到损失。因此，领导者一定要提高沟通能力，掌握沟通艺术，做一个善于沟通的领导。

1. 与下属沟通时要把握好尺度

第一个尺度是空间的距离，就是与下属之间保持多远的距离最合适，不要让对方产生空间被侵入的感觉。较近的距离可能会有利于双方产生好感，也可能会导致双方的不自在。第二个尺度是时机的掌握，要掌握适当的时机进行沟通，不要选在对方忙碌或心烦的时候沟通，如果时机不对，沟通的效果也不会好。第三个尺度是手势以及身体语言，在沟通的时候要会微笑，发自内心的微笑是成功沟通的法宝。表情和身体语言所产生的沟通效果比只用语言进行沟通所达到的效果要好得多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 对不同的人使用不同的语言

在同一个组织中,不同的下属往往有不同的年龄、教育和文化背景,这就可能使他们对相同的话产生不同理解。在传达重要信息的时候,为了消除语言障碍带来的负面影响,可以先把信息告诉不熟悉相关内容的人。比如,在正式分配任务之前,让有可能产生误解的下属阅读书面讲话稿,对他们不明白的地方先做出解答。

3. 积极倾听下属的发言

领导者积极的倾听,给下属以表现自我、成就自我的机会,可使下属产生一定的归属感,配合意识和参与沟通的积极性便会明显增强。同时,在沟通过程中,下属在意的不是领导者听到了多少,而是听进去多少,因此,领导者不仅要乐于倾听,还要善于倾听,要让下属知道你真的在意他说的话,否则,沟通效果甚微。

4. 学会换位思考

要准确地理解他人,采取换位思考的方式极为重要。只有站在对方的位置和立场上来思考问题,才能够更准确地理解对方的想法和心理状态,才能真正找到沟通的结合点,增强沟通的针对性。

领导者若只强调自己的感受而不体谅下属的想法,就很难走入下属的内心世界,很难被下属接纳。另外,在沟通过程中,要善于发现双方的共同点,以这些共同点作为谈话的切入点,并不失时机地加以强化,一旦达成了共识,双方便容易产生亲切感,沟通就容易达到一个新境界。

5. 不要将不良情绪带到沟通中来

在接受信息的时候,接收者的情绪会影响到他们对信息的理解。情绪能使我们无法进行客观的、理性的思维活动,而代之以情绪化的判断。领导者在沟通时一定要注意情绪的控制,不要将自己的不良情绪带到沟通中来,要尽可能地在平静的情绪状态下与下属进行沟通,这样才能保证良好的沟通效果。如果情绪出现失控,则应当暂停进一步沟通,直至恢复平静。

6. 正确使用肢体语言

身体语言在沟通过程中起着非常重要的作用。研究表明,在面对面的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

沟通当中，一半以上的信息不是通过词汇来传达的，而是通过肢体语言来传达的。要使沟通富有成效，领导者必须注意自己的肢体语言与自己所说话的一致性。

领导者的眼神、表情、手势、坐姿等都可能影响沟通，领导者专注凝视、低头皱眉或是左顾右盼都会造成不同的沟通效果。因为不少下属在与领导沟通的过程中注意力都非常集中，善于从领导者的一言一行、一颦一笑中捕捉信息，揣摩领导的心思。因此，领导者一定要避免不当的体态语，以免对下属产生误导甚至传递错误的信息。

沟通从相互尊重开始

无论在哪个企业里工作，下属都渴望得到尊重，这种尊重不仅是下属与下属之间的尊重，还有下属与部门主管之间的相互尊重，以及下属与领导(主管的直接领导)之间的彼此尊重。这种尊重既有直接的，也有间接的。但企业的领导者要明白，无论是直接的还是间接的尊重都将影响整个企业的发展，影响下属的工作状态，影响下属在企业内的成长和忠诚。

张伟是一家外贸出口公司的采购经理，在工作上颇有成就，深得公司领导层的赏识。他对下属要求很高，管理严格，他能从一个中专学历的毕业生爬到现在这个位子多半也是因为如此。因此，他便期望他的下属也能像他一样，一心扑在公司的事务上，为公司鞠躬尽瘁。

他要求他的下属在上班时间不得擅自离岗，不得做与工作无关的事情，不得闲聊，不得接打私人电话，所有的时间都得在工作。他总是想方设法把下属的时间占有，认为只有下属多做工作才能多出成绩。在他的管理下，下属总有做不完的工作，即便有些工作没有任何意义。他还要求自己的下属养成“早到晚退”的习惯，让下属每天陪自己加班一个小时，既使下属无事可做，也要陪伴在身边。

假如下属没有养成这种习惯，那么加薪晋职的机会就比较少，而且可能被他略性地冷藏，再无出头之日，要么就是莫名接到调职或解雇的通知。另外，他也将下属的节假日进行了重新规划，以适合他工作的需要。有时下属

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

将午休的时间全部用来休息，也会引起张伟的不满。

他的举措显然引起了下属的怨言，他们抱怨自己完全没有私人的空间，随时都被经理管制和监督，好像自己是被卖给了公司，他们的自由受到了严重的限制，他们快要疯掉了。

张伟下属的下属被尊重的需求显然没有得到满足，张伟的工作也因此陷入了被动，士气低落，效率下降，人员流失，管理混乱等问题接踵而来。

张伟的例子可能是个极端的典型，但是在我们的生活当中，类似张伟的经理不少见。

在当今高科技、高效率的知识经济时代，作为企业的一个领导者，我们都知道自己的主要工作就是如何把自己的下属培养成像自己一样具有较强的工作能力，让你的下属能够独当一面，让自己有更多时间处理那些重要工作，可是如果你不尊重你的下属，处理不好这种关系，不但不能给你排忧解难，往往还会经常出状况，让你束手无策。

尊重下属，这是每一个企业领导者的基本品格，作为领导者应学会尊重下属，尤其是与普通下属经常在一起工作的基层领导者，更要善于尊重下属，充分发挥下属的积极性，这是能否搞好工作的一个关键。

尊重下属是人性化管理的必然要求，只有下属受到了尊重，他们才会真正感到被重视，被激励，做事情才会真正发自内心，才愿意和经理打成一片，站到经理的立场，主动与经理沟通想法探讨工作，完成经理交办的任务，心甘情愿为工作团队的荣誉付出。

人与人之间是需要相互尊重的，尊重下属，不是我们在委曲求全，而是在寻找一个能更好的完成工作任务的方法。如果我们能尊重下属，不仅工作可以顺利完成，而且还会获得下属对我们更多的尊重。

如何尊重下属呢？如果你一时还不知该从何下手，不妨从以下几个方面改进：

1. 尊重下属的人格

任何人都有被尊重的需要。下属具有独立的人格，当工作有失误时，不当众训斥，而是主动承揽责任；当下属对自己有意见时，不要嫉恨，注意感化，真正在上下级之间建立一种亲密无间的同志关系，创造一种亲切、融洽、无拘无束的伙伴关系。领导不能因为在工作中与其具有领导与服从的关系而损害下属的人格，这是领导最基本的修养和对下属的最基本的礼仪。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 不要对下属颐指气使

我们有些管理人员使用起下属来非常随意，对下属吆五喝六。“小王，给我打壶水来。”“小刘，给我买包烟。”在日常生活中，有不少领导者就是这样随意使唤自己的下属。他们放大了下属的概念，把其与保姆等同。下属心里会怎么想呢？他们心中肯定充满了不满的情绪，觉得自己被侮辱了，从而对企业领导者有了抵触情绪。那他们还怎么可能会把百分之百的精力投入到工作当中呢？

3. 要尊重下属的意见

在工作中，领导者对下属的意见要正确对待，瑕瑜参半时，要充分肯定其正确部分；对自己提意见时，要“闻过则喜、从谏如流”，切不可耿耿于怀，挟嫌报复，甚至粗暴地以言治罪。

4. 对下属一视同仁

在管理中不要被个人感情和其他关系所左右；不要在一个下属面前，把他与另一员工的工作进行比较，也不要在分配任务和利益时有远近亲疏之分。尊重下属才能真正地了解下属。不带任何个人喜好，设身处地地为下属着想，你就是一个“善解人意”的领导者。

用沟通创造出一个和谐的局面

下属和领导者就像一对天生的“冤家”。大多人在工作中，都抱怨过老板、上司忽视自己的意见，用指挥、命令的方式来行使领导的权力，甚至只会无情地批评与训斥下属。而另一方面，老板和领导者对下属也常常感到不满意，认为下属不遵守制度、不服从管理、偷懒、生产技能不够、效率低下等。领导者和下属似乎处在矛盾的对立两面，永远无法调和。

造成这种矛盾的主要原因就是领导者和下属之间没有进行有效的沟通。在知识经济时代的市场竞争中，唯有整合团队的力量，群策群力，共同

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拼搏，才是成功取胜之道，这在当今各行各业中已是普遍的共识。然而要成功经营一个高绩效的团队，没有良好的组织沟通技巧是不可想象的，也正因此，杰克·韦尔奇才会说管理的秘诀是“沟通、沟通、再沟通”。

一个优秀的企业，强调的是团队的精诚团结，这其中，如何沟通是一个大学问。它是企业下属之间的互动交流，可以消除误会，增进了解，融洽关系。缺乏沟通，就会产生矛盾，酿成隔阂，形成内耗，影响企业的正常运转。对于企业领导者来说，要尽可能地与下属进行交流，使下属能够及时了解领导者的所思所想，领导者也能够及时领会下属的所思所想，明确责权赏罚；而平级之间及下属与上级之间的沟通则消除彼此之间的误解，或者了解彼此心中的真实意图，使团队在工作中发挥出更大的效能。

企业管理中，无论是计划的制订、工作的组织、认识的管理、部门间的协调、与外界的交流，都离不开沟通。对生产工人的研究表明，他们每小时进行 16 分钟到 46 分钟的沟通活动，甚至 16 分钟的最低数字也是每 4 分钟进行一次沟通。组织等级越高，花费在沟通上的时间也就越多。对于完成生产任务的基层主管来说，各种研究表明，通常工作时间的 20% 到 50% 用于语言沟通。当通过文字工作增加沟通时，这些数字增加到 29% 到 64%。用于中层和高层的管理人员，我们发现，经理时间的 66% 到 87% 用于语言（面对面和电话）沟通。

麦当劳公司是享誉全球的知名大企业，公司的经营理念在企业管理学界是很有案例价值的。公司的领导层很重视上下沟通，他们认为好的沟通决定公司的经济利益。虽然麦当劳的“利益驱动”起了很大的刺激作用，但麦当劳内部最大的团结力不在于以金钱，而在于所有下属对麦当劳的忠诚度和对快餐事业的使命感。

麦当劳公司注重公司上下沟通的最大成果就是，他赢得了公司下属对公司的忠诚和对快餐事业的使命感。他们通过频繁的走动管理，既获得了丰富的管理资料，又可通过与数百人以私人朋友的身份交际，达到很好的沟通效果。

沟通是领导者与下属进行工作交流与情感交流的重要工具。企业与下属的立场难免有不能共通之处，只有善用沟通的力量，及时调整双方利益，才能够使双方更好地发展，互为推动。在许多企业中，沟通只是单向的，即只是领导向下属传达命令，下属只是象征地反馈意见，这样的沟通不仅无助于决策层的监督与管理，时间一长，必然挫伤下属的积极性及归属感。所

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以，单向的沟通改变为双向沟通也是十分必要的。俗话说“一个巴掌拍不响”，只有通过语言的交流、情感的表达让对方接受、理解自己的观点、意见、思路才能达到沟通的预期目的。

沟通不仅是领导者和下属最应具备的技巧，也是企业最需具备的基本体制。只有良好的沟通，才有良好的工作效果；只有无障碍的沟通，才有企业无障碍的未来。

愿我们的领导者注意细节，提供沟通效果；愿我们的企业建立起“无障碍”沟通机制，提高沟通效率，从而创造无障碍的未来！

主动是沟通的要点

在实际工作中，许多领导者喜欢高高在上，缺乏主动与下属沟通的意识，凡事喜欢下命令，挑毛病，而忽视沟通。长此以往，由于得不到应有的鼓励与肯定，下属就会日渐丧失工作的动力与开拓进取的锐气。要想改善这一局面，领导者就要树立主动的沟通意识。

在企业中，领导者的决定作用比一般职工要大得多，企业领导者的沟通意识，直接关系到企业内部沟通的有效开展。因为领导者要做出决策就必须从下属那里得到相关的信息，而信息只能通过与下属之间的沟通才能获得；同时，决策要得到实施，又要与下属进行沟通。再好的想法，再有创见的建议，再完善的计划，离开了与下属的沟通都是无法实现的空中楼阁。

沟通的目的在于传递信息。如果信息没有被传递到所在单位的每一位下属，或者下属没有正确地理解领导者的意图，沟通就出现了障碍。所以，优秀的领导者必须具有主动沟通的意识，通过有效的沟通统一思想、统一目标、化解矛盾、消除误解，通过沟通的形式解决存在的问题，或通过沟通消除隐患。

主动与下属进行有效沟通，就是要求领导者主动创造与下属交流的机会，而不只是被动地等待。一起吃饭是一个好主意，尤其在中国的传统文化中，饭桌上的交流可能是最推心置腹的。当然，即使是一起吃饭，形式也可以多样，和团队，还是和个人；工作餐，还是正式的晚餐；在公司内，还是在公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司外，都可以根据情况的不同进行选择。有的公司每隔一段时间就举行一次全体人员的早餐会，在公司中以自助的形式举行，几个人围在一起，没有级别的束缚，显得其乐融融。相比较来讲，工作午餐是简便的，晚餐则要正式一些。联想的领军人物杨元庆的工作午餐就很有特色，与下属共进，拉近了彼此的距离。除了吃饭以外，还有许多其他的活动，根据公司的不同情况，交流机会也不同，但只要你肯寻找，总能找出适合你们公司的方式。

著名职业经理人唐骏曾是微软中国公司的总裁，他在日常工作中是通过以下三种方式主动和下属保持顺畅交流的：

第一，建立一对一制度。唐骏每月都要和一名下属面对面交谈，而且要求一线经理也必须每周安排一个小时，另外，每三个月再安排两个小时进行一对一交流，随时了解下属工作和生活上存在的问题。

第二，鼓励下属随时找 CEO。唐骏说："只要在办公室，我的房门就是开着的。"但这个随时上访也是有条件的，就是你反映的问题已找过了所在部门的直线经理，该直线经理不能或没有给予解决。

第三，把与下属的交流形成一种制度。微软（中国）每周都有一场圆桌会议，下属自己报名参加，每周讨论的议题都不同。"我的时间毕竟是有限的，很难和微软的每个下属进行单独对话，圆桌会议解决了这个问题。"

凭借着与下属的主动沟通，唐骏领导下的微软（中国），在销售方面，成为了微软全球唯一一个连续 6 个月（2002 年 7 月到 2003 年 1 月）创造历史最高销售纪录的公司。

对领导者来说，与下属进行主动沟通是至关重要的。所以，一个企业或部门的领导应有主动的沟通态度，给予下属由衷表达意见的机会，以促使上下意见一致，从而培养上下的整体利益观念。那么，领导者如何才能与下属进行主动的沟通呢？

1. 让下属对沟通行为及时做出反馈

沟通的最大障碍在于下属误解或者对领导者的意图理解得不准确。为了减少这种问题的发生，领导者可以让下属对领导者的意图做出反馈。比如，当你向下属布置了一项任务之后，你可以接着向下属询问：你明白了我的意思了吗？同时要求下属把任务复述一遍。如果复述的内容与领导者的意图相一致，说明沟通是有效的；如果下属对领导者的意图的领会出现了差错，可以及时进行纠正。或者，你可以观察他们的眼睛和其他体态举动，了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

解他们是否正在接收你的信息。

2. 善于激发下属讲实话的愿望

谈话是领导和下属的双边活动，所要交流的也是反映真实情况的信息。下属若无沟通的愿望，谈话难免要陷入僵局。因此，领导首先应具有细腻的情感、分寸感，注意说话的态度、方式以及语音、语调，旨在激发下属讲话的愿望，使谈话在感情交流的过程中完成信息交流的任务。同时，领导一定要克服专制、蛮横的封建家长式作风，代之以坦率、诚恳、求实的态度，并且尽可能让下属在谈话过程中了解到：自己所感兴趣的是真实情况，并不是奉承、文饰的话，消除对方的顾虑或各种迎合心理。

3. 减少沟通的层级

人与人之间最常用的沟通方法是交谈。交谈的优点是快速传递和快速反馈。在这种方式下，信息可以在最短的时间内被传递，并得到对方回复。但是，当信息经过多人传送时，口头沟通的缺点就显现出来了。在此过程中卷入的人越多，信息失真的可能性就越大。每个人都以自己的方式理解信息，当信息到达终点时，其内容常常与开始的时候大相径庭。因此，领导者在与下属进行沟通的时候应当尽量减少沟通的层级。越是高层的领导者越要注意与下属直接沟通。

4. 积极倾听下属的发言

沟通是双向的行为。要使沟通有效，双方都应当积极投入交流。当下属发表自己的见解时，领导者也应当认真地倾听。当别人说话时，我们在听，但是很多时候都是被动地听，而没有主动地对信息进行搜寻和理解。积极的倾听要求领导者把自己置于下属的角色上，以便于正确理解他们的意图而不是你想理解的意思。同时，倾听的时候应当客观地听取下属的发言而不做出判断。当领导者听到与自己的不同的观点时，不要急于表达自己的意见。因为这样会使你漏掉余下的信息。积极的倾听应当是接受他人所言，而把自己的意见推迟到说话人说完之后。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

领导者要学会有效的倾听

倾听，也许是所有沟通技巧中最容易被忽视的部分，一位优秀的企业领导者应该多听少讲，也许这就是上天为何赐予我们两只耳朵、一张嘴巴的缘故吧？

美国的一家大公司有一位销售经理，他对该行业的特点一窍不通，可他却得到下属的尊重，并被认为是一位好领导。每当推销员需要他的忠告时，他却不能告诉他们什么——因为他什么都不懂！但尽管如此，这个人却懂得如何去倾听，因此，不论别人问他什么，他总是回答："你认为该怎么做？"于是推销员会提出方法，他认真倾听并点头同意，最后，推销员总是能够满意地离去，心里还想着，这位经理真是了不起！

由此我们可以看出，最成功的管理人员通常也是最佳的倾听者。是否善于倾听是衡量一个领导者水平高低的标志。当下属明白自己谈话的对象是一个倾听者而不是一个等着做出判断的领导者时，他们会不隐瞒地给出建议，分享情感。这样，领导者和下属之间能创造性地解决问题，而不是互相推诿、指责。

倾听能让下属有一种被尊重和被欣赏的感觉，作为领导者，如果能够耐心地倾听下属的想法，那么下属会非常高兴，因为人们往往对自己的事情更感兴趣，能够有机会在领导面前阐述自己感兴趣的或者是专长的事情，对下属来讲是一种荣耀。

倾听有助于真正地了解下属，而且通过这种了解，我们可以解决冲突、矛盾，处理相应的抱怨。通过倾听还可以向他人学习知识和方法，了解更准确、更真实的信息。

倾听不是"听见"，与"听见"不同，它反映了领导者对下属的态度。如果某个领导者认为自己听见了，就是在倾听，这是错误的，因为倾听不仅仅用得是耳朵，更要去用心。每个领导者都希望自己的讲话能够被下属认真地倾听，同样，每位下属也希望自己的声音能够被自己的上级倾听。

曾有一位平时业绩不算太好的业务员，在外面与一位潜在客户进行了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有效沟通，签单在望时，很兴奋地回到公司希望与他的上司汇报、分享这个好消息，可上司忙于其他的工作，并没有停下手中的工作去认真地听业务员的倾诉。该业务员事后回忆说，当时仿佛一盆冷水从头浇到了脚，自己满心的欢喜，遇到的是一副冷面孔，上司是个好上司，很敬业，就是很忙，很少听下属分享业务上的好消息或者是困难，自己的工作得不到肯定，就没有了动力。这位业务员道出了：倾听——有效激励的好办法。

由此可见，管理问题在很大程度上就是沟通问题，80%的管理问题实际上就是由于沟通不畅所至。不会倾听的领导者自然无法与下属进行畅通的沟通，从而影响了管理的效果。而擅长倾听的领导者，会把倾听作为打开话题的钥匙，能在倾听中捕捉到许多有用信息，联想到许多新的交谈话题，从而顺利地把交谈延续和深入下去。不会倾听的领导者就不懂得这个窍门，他们把大量时间用来准备谈话内容、策划谈话方式，结果往往事倍功半。

倾听是领导者开展领导工作的基本功，也是领导者必须加以开发的基本技能。有效的倾听是可以通过学习而获得的技巧。

1. 表现出专心的聆听态度

领导者需要通过非语言行为，如眼睛接触、某个放松的姿势、某种友好的脸部表情和宜人的语调，建立一种积极的氛围。如果你表现得留意、专心和放松，对方会感到重用和更安全。

2. 站在对方的立场去倾听

下属在谈述自己的想法时，可能会有一些看法与公司的利益或领导者的观点相违背。这时不要急于与下属争论，而应该认真地分析他的这些看法是如何得来的，是不是其他下属也有类似的看法？为了更好地了解这些情况，领导者不妨设身处地地站在下属的角度，为下属着想，这样做可能会发现一些自己以前没有注意到的问题。

3. 避免与对方距离过远

如果与对方保持的距离过大，或者昂头俯视，就会让对方有被疏远或压迫感，对方也难以敞开心扉与你诉说。靠近对方、身体前倾，是鼓舞人的好方式，表明你正在对他的话洗耳恭听。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 使用肯定的语气认同对方的陈述

多使用简单的语句，如“嗯”、“噢”、“我明白”、“是的”或者“有意思”等，来认同对方的陈述。通过说“说来听听”、“我们讨论讨论”、“我想听听你的想法”或者“我对你所说的很感兴趣”等，来鼓励说话者谈论更多内容。

5. 听完对方讲话后再发表意见

在倾听结束之前，不要轻易发表自己的意见。由于你可能还没有完全理解下属的谈话，这种情况下妄下结论势必会影响下属的情绪，甚至会对你产生抱怨。

保持顺畅的沟通渠道

在企业内部，沟通是处理管理不当所引起矛盾的主要工具。我们每天都在工作中沟通，沟通中工作，沟通在不知不觉中进行，然而，沟通的效果并非如所愿，沟通不良依然存在。沟通不良或许是每个企业都存在的老毛病。企业的机构越是复杂，其沟通越是困难。往往基层的许多建设性意见未及时反馈至高层决策者，便已被层层扼杀，而高层决策的传达，常常也无法以原貌展现在所有人员之前。而沟通的持续恶化，就会造成“高层煮酒论英雄，底层士气灰飞烟灭”的严重情况。

有资料表明，企业领导者70%的时间用在沟通上。开会、谈判、谈话、做报告是最常见的沟通方式。另外企业中70%的问题是由于沟通障碍引起的，无论是工作效率低，还是执行力差，领导力不高等，归根结底都与沟通有关。由此可见，提高管理沟通水平，保持顺畅的沟通渠道就显得特别重要了。

对于公司内部而言，通畅的信息流动渠道是促进沟通的积极因素之一。在获取信息的有效方式上有多种选择，工作报告、项目总结、团队活动、专门的布告栏都能促进信息流通。信息从一个人传递到另一个人，从一个部门传递到另一个部门，其主旨是为了要求每个人都能投入一定

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的时间和精力以保证知道彼此在进行的工作。在信息传递过程中，要特别注意向相关工作人员的信息传达，通过彼此的解释，达到真正的理解。

郭士纳进入 IBM 后，意识到自己与下属沟通的重要性。他说："很有必要为我们公司的下属的沟通和交流打开明确的连续的渠道。"当然，对于 IBM 这样的大公司，要与每一名下属坐下来面谈，是不可能实现的，但还有其他的方式可以实现互动的交流，郭士纳正是利用 IBM 的电子邮件与下属们实现有效沟通的。

郭士纳上任后 6 天，就给 IBM 的全体下属写了一封信，他在信的最后还讲到："在未来的几个月中，我打算走访尽可能多的公司营业部门和办公室，而且，只要一有时间，我就会去和你们会晤，以共同商讨如何巩固和加强公司的力量。"

郭士纳在邮件中对下属讲述他的计划并传递信心，而 IBM 的下属，或者支持，或者反对，都坦率地表达，甚至不惜讽刺。正是在这样的坦诚的互动交流中，郭士纳更加深了对企业以及下属的了解。

可见，建立良好的、顺利的沟通渠道是良好沟通得以进行的保证，那么，如何使沟通更顺畅呢？

1. 领导者要意识到沟通的重要性

沟通是管理的高境界，许多企业管理问题多是由沟通不畅引起的。良好的沟通可以使人际关系和谐，顺利完成工作任务，达成绩效目标。沟通不良则会导致生产力、品质与服务不佳，使得成本增加。

2. 领导者要主动沟通

企业的领导者是个相当重要的人物。领导者必须以开放的心态来做沟通，来制定沟通机制。公司文化即领导者文化，直接决定是否能建立良性机制，构建一个开放的沟通机制。领导者以身作则在公司内部构建起"开放的、分享的"企业文化。

3. 以良好的心态与下属沟通

与下属沟通必须把自己放在与下属同等的位置上，"开诚布公"、"推心置腹"、"设身处地"，否则当大家位置不同就会产生心理障碍，致使沟通不成功。沟通应抱有"五心"，即尊重的心和合作的心、服务的心、赏识的心和分

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

享的心。只有具有这“五心”,才能使沟通效果更佳,尊重下属,学会赏识下属,与下属在工作中不断地分享知识、分享经验、分享目标、分享一切值得分享的东西。

4. 与下属互动

领导者都不希望自己的公司如同一潭死水没有生气,可是在会议或是工作报告等很多情况中,却经常存在这样的问题。要提高下属发表意见的热情,应对每个下属提出意见表现出乐于倾听的态度。无论这个意见是否有益,都表示至少在这件事上下属是站在公司的角度,在为公司着想。

在一些公司决策中发扬民主精神,带动下属讨论,并把集体讨论中产生的有益意见和智慧都及时反映到公司的决策中来,这能充分地提高下属的积极性和创造性,使下属乐于以公司利益为主,为公司着想;同时也能使公司的决策更能切合具体实际,实现最大利益。

5. 公司内建立良性的沟通机制

沟通的实现赖于良好的机制,包括正式渠道、非正式渠道。下属不会做你期望他去做的事,只会去做奖罚他去做的事和考核他去做的事,因此引入沟通机制很重要。应纳入制度化、轨道化,使信息更快、更顺畅,达到高效高能的目的。

人性的管理离不开有效的沟通,而有效的沟通又离不开必要的管理,因此在世界经济日益全球化的今天,管理沟通的重要性越来越被人们所认识。其实管理很简单:只要与下属保持良好的沟通,让下属参与进来,自下而上,而不是自上而下,在企业内部形成运行的机制,就可实现真正的管理。只要大家目标一致,群策群力,众志成城,企业所有的目标都会实现。那样,公司赚的钱会更多,下属也将会干得更有劲、更快乐,企业将会越做越强,越做越大,为社会创造的财富也就越多。

和下属沟通的11个“雷区”

管理的过程是一个通过发挥各种管理功能,充分调动人的积极性,提高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机构效能，实现企业共同目标的过程。沟通从一定意义上讲，就是管理的本质，管理离不开沟通，沟通渗透于管理的各个方面。

我们知道，有效沟通能够产生积极的作用——促使企业下属协调，有效的工作，有利于领导者激励下属，建立良好的人际关系和组织氛围，提高下属的士气，提高下属的工作热情。如领导的表扬、认可或者满意能够通过各种渠道及时传递给下属，就会形成某种工作激励。

但在实际的沟通过程中，如果企业的领导者没能处理好一些细节问题，还可能造成消极的影响，使下属产生抵触和挑衅情绪等。交谈中的很多因素，比如措辞、语调、同一词语对于不同的下属传达的不同意思，以及肢体语言产生的效果等，这些都会影响到沟通的效果。所以，领导者在沟通中要避免犯以下一些错误，避开这些“雷区”，避免节外生枝地制造沟通上的问题，确保和下属达成共识。

1. 听而不闻

下属在意的不是领导者听到了多少，而是领导者听进了多少。如果领导者没有真心聆听下属所说的话，下属会觉得领导者根本不在乎他们，他们也会变得不在乎领导者或领导者所说的话。如此一来，便形成了沟通上的恶性循环。

2. 缺乏倾听和理解

当你不注意听，不向对方证明你在尽力理解他的话，却告诉他你的确听明白了的时候，对方就会停止交谈，抵制或不同意你说的话。如果你停止倾听，尽力去理解谈话的内容，对方也会这么做。

3. 说得太少

在办公室里很少说话，也很少向下属提及公司的状况。尤其是当经营情况不良时，他们更少和下属沟通。当下属无法从领导者那里得到任何资讯时，他们会以自己的推测或听来的谣言揣想真实的情况，通常这种揣想会丑化实情。

4.“不如人式”沟通

这指的是你在话语中暗示对方不如你，或者在技巧、能力和奉献精神等

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方面差一些。你可以说对方绩效有退步，或谈谈你观察到的具体、实在的现象，但如果你想说对方不如别人，或者不够完善，那么这就不仅是建设性沟通的终止，而且还是破坏性沟通的开端。

5. 沟通中的不信任

你说的任何不信任下属的话都会带来问题。例如，下属许诺会按时完成工作任务，你却说："真能按照时间表的进度完成这些项目吗?"虽然你没直接说不信任下属，但下属还是会这么想。

6. 违反常规原则

交谈要有礼貌。下属预期你不会打断别人的谈话；下属预期你说的话与他所说的有一定联系，而不是突然转变话题；下属还预期你提问之后会耐心等待对方回答等。当你违反这些常规时，下属会觉得你缺乏"交谈诚信"。

7. 找错说话对象

许多领导者会把甲下属的问题告诉乙下属，希望能得到一些内幕消息。一开始，被询问的下属可能会因为成为上司的"密友"而很高兴，然而最终下属会害怕自己也成为上司和其他同事的谈论对象，造成下属间彼此猜疑。

8. 唐突的结论和夸张

比如"你从来没有准时完成工作"和"你总是和同事争吵"这样的评论，都是唐突下结论的例子。这样的说法会让下属产生抵触情绪。经理人在说话时要讲究正确性和准确性，不要为了产生戏剧效果而妄下结论。

9. 一心二用

如果领导者在和下属谈话时，一边还在看文件、电脑或做其他琐事，下属会觉得他们不受重视。而且因为领导者心不在焉，下属可能要花比较长的时间来传达想法。

10. 依仗权力或地位的评论

没有人会喜欢被逼迫、被威胁或被强迫。虽然你可以通过威胁或职权来让下属服从你的意愿，但你不会得到他们的合作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

11. 先说再听

当下属有了问题时，很多领导者会把下属找来，把自己的想法告诉他，并且批示他应该如何解决这个问题。在这种情况下，该下属很可能会觉得自己被特别警告，所以他会变得有防御心，对领导者的要求产生敌意。

用暗示法传递“言外之意”

在工作中，领导者常常会遇到一些不得不说但直言明说效果又不太理想的棘手问题。这时，就要学会迂回、暗示的方法，这样既没有伤害下属的自尊心，也不显得自己的谈话技巧单一，因为和下属之间的谈话，有时候并不能说破、说穿，只要点到为止即可。

某食品公司一个很有才气的大学毕业生，因工作成绩突出而飘飘然，傲气十足，结果人际关系紧张。领导与之谈话时没有直接指其问题，而是谈了一件类似的事：某单位有位青年能力很强，又有钻劲，成果突出，就是太傲气，瞧不起人，周围的人对他很有看法。后来在一次民意测验时他的分数最低。结果一公布，对他打击很大，他感到灰溜溜的，坚决要求调走。这位领导惋惜地说：“本来很有发展前途的一个青年，就因为太傲，不善于创造良好的生存环境，使自己的发展受到影响，真是太可惜了。”

这位领导运用了类比式暗示法对下属进行善意提醒。这个青年干部从这番意味深长的话语中听出了话外音，受到了启示。从此觉醒，克服缺点，改善人际关系，很快使自己成为一个受欢迎的人。

暗示是一种驾驭术，这种驾驭术具有含蓄、间接的特点。老牛拉车，硬赶不行，不妨兜个圈子，再把它引上路。巧妙地利用暗示，可使下属积极地接受领导的意志和命令，迅速行动。

1. 当领导要向下属传达一种信息，而这种信息又只可意会不能言传的时候，暗示便派上了用场。比如，当下属向领导申诉住房困难需要照顾时，领导者可以暗示：按照条件，可以分到房子，但方案没有最后敲定。

2. 当下属和领导交换信息，这种信息暂时需要保密而前后左右耳目众

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多，不宜直接表达时，无声的暗示，可解燃眉之急。

3. 告诉下属，你已在上级面前替他挡过不少过失，使他心存感激而接受工作要求。

4. 故意放出风声，若是这次工作绩效不佳，公司可能有人会被开除，使他因害怕而服从。

5. 讲一番道理给下属听，如年轻人眼光要放远一点，应好好做事，然后再派工作给他。

运用暗示，要注意下属的心理特点。暗示法是借助听者的理解与合作来实现的。如果对方不合作，或心怀偏见，或充耳不闻，那么暗示内容就不可能为对方所接受或正确领悟。一般来说，年龄小的、女性、独立性较弱的人，更宜接受暗示。反之，那些独立性较强的人，暗示的效用则小些。对于自尊心强且有自省能力的人效果好些；对疑心较重的人，不一定适用。这些人心胸狭窄，可能曲解你委婉暗示的良苦用心，甚至以为你是含沙射影，指桑骂槐。领导者须根据不同对象，采取不同的暗示语。把什么事都说得透亮，并非最高明的谈话。要知道，暗示性的话既可以是矛，也可以是盾。

让下属充分发表意见

领导不可能是全才，不可能对所属的所有业务都能做到非常熟悉，即便一个领导者的水平再高，本事再大，也不可能去实现全部的工作程序，也难免“智者千虑，必有一失”。这就要集思广益，组织“智囊团”，让一班人为着一个共同目标，尽其智慧，献计献策，共同去实现目标。因此，凡是高明的企业领导者，无不把下属的参谋作用放在重要的位置上，注意让他们充分发表个人意见。这样既有利于工作，也有利于二者关系。

1. 创造有利于下属充分发表意见的环境

让下属充分发表意见，首先需要有一个允许人充分讲话的良好环境。在这个环境里，人们可以自由地发表意见，既可报喜，也可报忧，不同意见之间可以开展心平气和的讨论和争辩。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在听取下属意见时要禁忌三点：

第一，不要心不在焉。上司听取下属意见时的态度，对下属的情绪有着很大的影响。如果态度认真，精神专注，下属会感到上司是重视听他的意见的，从而把自己的想法无保留地讲出来。如果心不在焉，一会儿打个电话，一会儿向别人交代点事，一会儿插进与谈话内容不相干的问题，就会使下属感到上司并不重视他的意见，不是真心诚意听他讲话，从而偷工减料，把一些准备谈的重要意见留下不讲了。所以，听取下属意见时，只要不是临时仓促确定的，谈话之前一定要把其他事情安排好，避免届时发生干扰。

第二，不要仓促表态。有的上司在听取下属意见时，往往好当场仓促表态。这对下属充分发表意见是很不利的。对赞成的意见表了态，其他人有不同意见就可能不谈了；对不赞成的意见表了态，发言者就会受到影响，妨碍充分说明自己的想法，甚至话讲到一半就草草结束。领导者在听取意见时，最好是多作启发，多提问题，不仅使下属把全部意见无保留地谈出来，还要引发他谈出事先没有考虑到的一些意见。为了使谈话紧紧抓住主题，提高效率，也可以先抛砖引玉，把你对问题的考虑、设想，特别是问题的难点、症结给大家说说，以启发下属的思考。但不应把意见讲的太死和过于肯定，以免影响不同意见的充分发表。

第三，不要只埋头记录，不注意思索。埋头记录，固然表示上司重视，但不注意思索，往往会把下属意见中可取之处或蕴涵着的有价值的意见漏掉。下属意见中，除完全赞成上司意见或应付了事者外，不管是补充性意见或是不同意见，不管是长篇大论或是寥寥数语，多少都会有点可取之处，甚至有的能帮助打开思路、发现非常值得探讨的、有价值的内容。所以，领导者在听取意见时，固然要用笔记记下要点，但更重要的是要注意思索，要善于从下属发言中捕捉和发现有意义的内容，并及时把它提出来，以引发人们的进一步思考。

2. 要正确识别和对待错误意见

在制订方案和决策的讨论中，有些不同意见（包括反对意见）听起来似乎有道理，但实际上是错误的。领导者必须善于识别这些错误意见，并根据它们的不同性质，采取恰当的方法，予以正确的回答。

这些错误意见中，有的是由于发言者的具体岗位不同，从自己的角度提问题，犯了忽略整体，以偏赅全的错误。有的是由于求全责备，抓住方案中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的某些缺点和不足大做文章。这就不要对这类意见简单地加以否定，而是冷静地分析这些缺点和不足对方案有多大影响，这种影响能否采取相应的措施加以解决，对这些缺点和不足之处怎样补充、修改，使方案更趋完善，等等。

总之，对错误意见，领导者一定要冷静、仔细地分析，明确它们错在哪里，采取什么相应的方法解决，耐心地说明道理，使发言者认识上得到提高，不影响方案和决策的制订；并且尽可能从这些错误意见中吸取有益的东西，使制定的方案和决策更加完善。

3. 对下属提出的任何意见都应有所交代

为了使下属发表意见的积极性不受挫伤，能够持久地保持下去，领导者需要对下属的意见，不管是正确的或错误的、正面的或反面的、重要的或不重要的、有价值的或没价值的，都应有所交代。对正确的和有价值的意见，不仅口头上接受，工作中采纳，还要给予表扬甚至奖励。一切意见中的可取之处，都应吸收到方案或工作中去，并且告知提意见者。对没有可取之处和错误的意见，也应对提意见的人表示感谢，说明提意见就是对集体的关心，而关心就值得感谢，鼓励他们以后继续关心集体的事业，发现了问题和有什么想法及时提出来。

不要打断下属说话

在别人说话的时候随便打断，是非常无礼的表现。尽管如此，在日常生活中，你可能还是会遇到这样的人：他们很热衷交谈，当别人阐述自己观点时，他们喜欢打断别人，谈论自己的看法。

曾读过这样一则故事：

美国知名主持人林克莱特有一天访问一名小朋友。

主持人问他说："你长大后想要当什么呀？"

小朋友天真地回答："嗯——我要当飞机的驾驶员！"

林克莱特接着问："如果有一天，你的飞机飞到太平洋上空所有引擎都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

熄火了,你会怎么办?"

小朋友想了一想说:"我会先告诉坐在飞机上的人绑好安全带,然后我挂上我的降落伞跳出去。"

当在现场的观众笑的东倒西歪时,林克莱特继续注视这孩子,想看他是不是自作聪明的家伙,没想到,孩子的两行热泪夺眶而出,这使得林克莱特发觉这孩子的悲悯之情远非笔墨所能形容。

于是,林克莱特继续问他:"为什么要这么做?"

小孩的答案透露出一个孩子真挚单纯的想法:"我要去拿燃料,我还会回来!我还会再回来!"

林克莱特在与小朋友对话的过程中,没有耐心听完小朋友的话便抱持着以往的刻板印象等着看他出窘;没有专心去尝试理解他的真正意思,忘了接受小朋友的童心与天真。幸好,在紧要关头他能用心注意到小朋友的肢体及情绪语言,能诚恳地去发问并倾听小朋友的真正心意,才没有造成误解及刺伤对方的心。

领导者与下属的沟通也经常如此,缺乏耐心倾听,对方还没讲完就急着打断谈话,有时甚至用以往的经验、印象,先入为主来否定或嘲讽对方,更谈不上接受与欣赏。这些都是不利于与下属沟通的重要因素。

沟通是从倾听开始的。在倾听过程中,领导者值得特别注意的是不要急于打断说话者,做出决定和反应,而是应该把全部信息了解之后再来做决定,在听完之后,要向讲话的下属表示发自内心的感谢。否则就会导致错失良机,产生误解、冲突和拙劣的决策,或者因问题没有及时发现而导致危机。

一个人力资源的经理,下属来找他谈想法和思路的时候,他说的话比下属多得多,能占到整个谈话的90%,结果往往是到底下属有什么问题和想法,他都没能了解,所以后来公司发现他做人力资源不适合,就让他改做业务,没想到做业务的业绩也不理想,原因就是他做业务的时候只会向客户说,我们的产品如何好,服务如何好,但是客户到底想些什么,需要什么呢,他都不了解。可见,无论是领导者,还是业务人员,都需要掌握倾听的技巧。

在倾听过程中,不要随意打断下属。在下属尚未说完之前,尽量不要做出反应,让下属把话讲完;不要轻易打断下属,一定要鼓励他讲出问题所在;在倾听中保持积极回应,千万不要急于反驳;先不急于下定论,务必听清楚并准确理解下属反馈过来的所有信息;再一次与下属核实你已掌握的信息,理清所有问题,使之条理化、系统化,然后迅速做出判断,并表达自己的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

想法。

虚心听取下属的意见和建议

大多数领导者都有自我主张，在一定程度上，强烈的自我主张有利于迅速果断地决定问题。然而自我主张过于强烈，就不易倾听别人的意见，往往造成一意孤行，也就更谈不上与下属进行沟通了。

某建筑公司的一位工程部经理向他的一位下属说明了自己对某项工程的观点，这位下属觉得其中有许多不合理的地方，便小心谨慎地想提出一些建议性的意见。谁知上司听了却大发雷霆："究竟你是老板，还是我是老板，究竟是你说了算，还是我说了算。"下属哑口无言，只好按上司所说的去做。但是事情的结果却大大出于上司的意料之外，按他所说的观点设计出来的图样不符合客户的要求，遭到客户的强烈反对。上司只好要求下属重新返工进行改进，下属大为不满，冲突也就在所难免了。

试想一下，如果这位工程部经理起初认真听取下属的意见，事情也不会闹到这种不可收拾的地步，与下属的矛盾也就不会发生。从另一个角度去考虑，作为上司，虚心地倾听下属的意见和建议，下属还会产生一种被重视的感觉，从而更加卖力地工作。同时，也能体现出上司的一种大将风度，提高领导的威信。

有不少领导者不愿听取下属的意见，大致原因是认为下属能力不足，意见不具备参考价值，这实际上是个误区。下属能力较你弱或许是事实，但并非他们的每个意见都不高明，有些意见可能对方案有补充作用，或者可以通过这些意见本身了解下属在执行中会有什么心态及要求。总之，无论从哪个角度讲都有必要认真倾听不同意见，因为一个人考虑问题不可能十全十美，况且，就怎样做成一件事来说也很少有标准答案，我们要的是结果，如果大家齐心协力共同完成一个任务，这不是很开心的一件事吗？所以说，大凡英明的领导者都会虚心听取下属的意见和建议的。

那么，领导者该如何虚心倾听下属的意见和建议呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 鼓励下属提出不同意见

作为领导者要让下属经常有提供反馈意见的机会。要让自己的下属清楚地知道，你不仅允许，而且鼓励他们提出自己的看法和批评意见。下属经常不愿意表示出与领导者不同的意见，领导者要明确地向下属说明，领导者欢迎不同的看法，而且会认真对待这些意见。如果领导者倾听并考虑了下属的想法，下属会更加服从指挥，更加拥护决策。如果不鼓励下属思考，下属就会懒得开动脑筋，而是按照领导者的旨意低效率地去执行一项工作。在工作中，须知倾听、留意下属转达的意见是领导者和下属之间沟通的最有效方法。也是获得正确行动方式的有效方法。

2. 对不同的异议保持宽容的态度

领导者在倾听意见时不要当场做出反应。阻止别人提出异议的最有效方法是坚持固执己见。尤其是当你作为领导者时，固执己见是一个明确的信号，表示你不是真正对反馈的意见感兴趣。如果能对不同的异议保持宽容的态度，下属就能比较自由地提出自己的观点，或是对别人的看法进行发挥。作为领导者对每一种观点都要加以考虑，并认真给予评述。对别人的观点，无论有多愚蠢，多烦琐，都不要置之不理。

3. 不要给下属泼冷水

尽管下属的意见不可取，领导者也不能当头泼冷水，而应该诚恳地说："你的意见我很了解，但是，有些地方显然还需多加斟酌，所以目前还无法采用。但我还是很感谢你，今后如果有别的意见，希望你多多提供。"或者说："以目前的情形，这恐怕不是适当的时机，请你再考虑一下。"如果领导者的措辞这么客气的话，尽管意见不被采纳，下属心里也会觉得很舒坦。同时也会仔细检讨自己议案中所忽略的事，然后再提出更完整的构想。像这样的激励，就是下属获得成长的原动力。

4. 对下属提出的意见表示感谢

在接受了一项意见，并按意见执行之后，一定要对提出这条意见的下属表示感谢。这样能让下属觉得自己和自己提出的意见被领导者所重视，进而以后会更加积极地提出宝贵意见。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

00 01 02 03 04

厉言施威：千万别让权威打了折扣

企业的领导者说话要有权威感和信赖感，这是因为领导者不同于下属。普通下属只要干好自己的事就可以，不用借助威信去带领别人做什么。而领导者不然，领导者不树立威信，就无法起到“领头羊”的作用，无法依靠众人取得成功。在工作中，领导者最希望看到的事情就是下属承认自己的地位，乐于接受自己的指令，并遵照执行。在这样的过程中，所体现出来的就是领导者的领导权威。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说话要有权威感

领导者在下属中的威信是由自己的言行树立起来的。与下属谈话不是朋友之间聊天，如果与下属谈了一个小时的话都没有说出一句有决策的话，那这场交谈就是无效的。

一个没有主见、被人左右的领导无法得到下属的尊敬与服从。所以领导必须维护自己的威信，好的领导在与下属交谈时，应摆出兼收并蓄、取长补短、相互切磋、求同存异的姿态。碰到情况不是忙于下结论，忙于批驳对方，而是以姿态低调，但主动性很强的话说出自己的看法。

领导者的威信可以在平时的说话中得以体现，对待自己权限范围内可以决定的事，要当机立断，明确"拍板"。比如，下属上班经常迟到早退，不听调配。对于这种违反纪律的行为就应该果断决定"停止工作，待岗留用"。如果下属向领导请示某动员会议的布置及议程，领导认为没有问题，就可以用鼓励的委婉语调表达："知道了，你看着办就行了。"这种表述既给下属支持与鼓励，也给下属行动的权力。

在与下属说话时，应该让下属充分地把意见、态度都表明，让下属先谈，这时主动权在领导一边，可以从下属的汇报中选择弱点追问下去，以帮助对方认识问题，再谈自己的看法，这样易于让对方接受。让下属先讲，自己思考问题，最后决断，后发制人，更有利于表现领导的说话水平和权威。

除了领导者本人的身份外，讲话的方式也十分重要。领导说话就要像个领导，一个会说话的领导不用出示名片，完全可以通过自己的说话方式告诉别人他的身份。

1. 要"言简意赅"、"长话短说"。

2. 要最后出场讲话。说话时越将重点放在后面，越能显出所说的话的重要性。"重点置之于后"的心理因素，中国人最具有代表性。开会时，官阶越高的人越后到；舞台上角儿露脸，最后出场的角儿，便定是最最重要、最最顶尖儿的了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 句子短些。短句子说起来轻松，听起来省力，吸引力也强。最好一句话一个意义，一句话的含义过于复杂，听者费力，交流就多了一层障碍。

4. 你在说话时要坚定而自信，力度要适中，眼睛正视对方，这样才显示你是充满自信和颇有能力的。若讲话时眼睛不敢正视，握手软弱无力，会使人觉得你意志薄弱、容易支配。

5. 讲话时站起来，要站直。开口前先等几秒，等大家都望着你时再说。与别人谈话时，身体稍往前倾，会让别人更容易接受你的意见

6. 作强调时运用手势，但不可指着别人的脸晃动手指。讲话慢而清晰，语言简短，等于告诉对方：“我有能力控制一切。”

不要轻易对下属许诺

在常人眼里，企业领导是什么都可以做到的人，他们不但能上天揽月，还可以下海捉鳖。既然没有什么不能做的，那就更没有什么不能说的了。有的领导者为了讨好下属，对下属的要求，不管合理与否，不管能否办到，一律满口答应。还有的轻易许愿。这虽然会赚得下属一时高兴，但因很多要求是不应满足或无力满足的，当过一段时间诺言不能兑现时，下属就会对领导者不满。俗话说，轻诺者必寡信。

“重承诺轻兑现”是造成企业社会形象不佳、信用下降、企业内部矛盾及下属抱怨甚至流失的罪魁祸首。承诺是一把“双刃剑”，它既能激励人们的信心，鼓起人们的勇气，也能打击人们的决心与勇气，因此，把握好承诺与兑现的尺度，是每个领导的必修课。

领导轻易许诺，这是因为他们认为许诺是最容易的事，而且也是最快的激励人们努力工作的手段。不费吹灰之力，脱口而出，而且想说什么说什么，想说多少说多少，不仅听者群情激奋，领导自己也深受感染，好像那让人兴奋的成果就在眼前，人们伸手可得。

但与许诺的轻而易举相比，兑现就不是那么轻松和容易的了，许多人甚至用毕生的努力也没能实现自己最不起眼的承诺，这就是现实，领导也概莫能外。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

许诺越高，兑现越难，一旦兑现不成，失望也越大，而当失望超过一定的限度，就是绝望。这就意味着死亡。与当时脱口而出相比，实现自己的诺言实非易事。领导到这时都会后悔当时夸下的海口，结果自己难为自己。

许诺不能兑现，最容易使人走向反面。承诺一出，对职员而言，由于关系到切身利益，因而对此极为敏感，领导的诺言能左右职员的思想情绪，他们会牢牢记住领导所说的每一句话，并能在一定时期内激发起工作热情。但是当领导的诺言没有兑现的时候，便会产生一种被愚弄的感觉，以致后期工作表现不佳，同时也会对领导产生不满和抱怨，使领导的威信和号召力大大降低。

因此，作为企业领导，在许诺之前，须经过一番深思熟虑，对工作运行结果做出合理性预见，确定兑现承诺有无可能，切忌不假思索、不切实际地乱许一通。否则，既是对职员感情的伤害，也是对自身形象的不负责任。

更严重的问题是，许多领导根本就没有打算兑现。当初的许诺只是“逗你玩”，让你努力工作而已，现在你的价值不大了，也就没有兑现的必要了。这种过河拆桥的实用主义观点，简直就是让企业自杀，因为你的信用下降及对下属的不公正，会影响到企业所有下属，兔死狐悲，他的今天就是我的明日，那么其他下属就会对企业、对领导毫无信心。如果是在你这儿干，那一定是出于无奈，否则一有机会肯定会拔腿就走的。这种有意的不兑现，给企业带来的危害是灾难的，是用多少心血，多少钱都无法挽救的。

因此，领导切忌不要信口开河，有一分说半分，给自己与别人都留点余地，切莫说过了嘴瘾，伤了信用，否则得不偿失。

1. 说话留有余地

作为领导者即使给下属十分，在允许时也要留有余地，不要把话说满，最多允诺能力的几分，这样做好处有二：第一，以防万一事情有变给自己留有周旋的空间。第二，超出下属的心理预期，给大家一个意外惊喜。比如：当初允诺下属六，下属得到八，下属会感觉很好，感激不尽，当初如果允诺下属八，下属也得到了八，下属会感觉理所当然。当初允诺下属十，下属只得到了八，下属会觉得你在骗他，不诚信，同样是下属得到了八，效果如此悬殊其关键的原因就是允诺和兑现二者关系问题处理的艺术与否。

2. 说到就要做到

既已许诺，领导者就要有“一言既出，驷马难追”的气魄和风度，需要做

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到“言必信，行必果”，兑现承诺，给职员以信心和安全感。这是树立权威的基本要求，也是领导者人格魅力之所在。对下属尊重必能获得下属的信任，从而换来下属在工作中的全心全意、兢兢业业。这是企业发展的重要力量源泉。

3. 许诺要清楚明白

虽然要谨慎许诺，但是在实际的工作中不可能不许诺，因为没有许诺就没有激励，任何下属都需要激励，许诺无处不在，但是许诺时应把握一条，许诺的条款明明白白，不要含糊其词，为什么呢？因为同样一句话，不同的人理解是不一样的，即使同一个人在不同环境，不同心境下理解也是不一样，无论怎么理解，人们有一共性那就是往自己最有利的那一面去理解，所以，承诺给下属时一定要讲得清清楚楚，明明白白，尽量不要给下属理解产生歧义的可能，这样保证许诺是刚性的。也就是说大家努力的目标是一致的，不然事成之后大家的矛盾也就产生了。

4. 面对“失诺”要合理调整

领导的“失诺”也可能会发生。这是因为，市场运行的规律常常会打破一些领导者的雄心壮志，同时也会打破他当初满怀信心的诺言。纵使领导者许诺之前充分评估了诺言实现的可能性，在风险规避上也有了足够的考虑，但是在实际运作过程中还是会出现种种偏差，遭遇无法估量的阻力，以致先前的诺言变得可望不可即。在此情况下，作为领导者，也不可对自己的许诺置若罔闻，把“失诺”当成一种理所当然。积极的做法是要及时地与下属进行沟通、交流与协商，晓之以理、动之以情，以获得他们的理解，这更加体现了对下属的尊重，体现了领导者的涵养和修为。若如此，仍有个别下属不能对此心悦诚服，甚至有想法、闹情绪或者由此影响工作，领导者就需要考虑其去留问题，以保证后期工作的顺利进行。

长话短说的领导者更有威信

作为领导者，讲话一定要言简意赅，力求精练。实践表明，会长话短说

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的领导，就很容易得到别人的认可和喜爱，提升个人的威信。

现实中常看到一些企业领导喜欢讲话，逢会必讲，每讲必长。信口开河，漫无边际，似滔滔江水连绵不绝。因为在他们看来，讲话是显示自己的能力，不讲就会失掉身份。至于讲话有没有用，那不是他们关心的事情。这些领导可能并不知道，你在那里津津乐道，听者却苦不堪言以致厌恶。实际上，讲话的效果和长短往往成反比。讲长话则效果差，短则效果好，这是实践早已证明过的经验。

善于讲短话是一种能力和艺术。不过，讲短话并不是目的，目的是要讲有用的话。领导干部要善于讲短话，更要善于讲有用的话。要有话则短，善于讲一些能给人以启迪、对推动工作有实际意义的短话。如果讲话不切实际，满篇套话空话，即使讲话时间不长，却使听者味同嚼蜡，乏味枯燥，还浪费了时间和精力。

工作中的沟通是为了能让工作变得更简单、更有效，因此沟通也应该用最简单的方式。日常的沟通一定要简要直接。能站着沟通，就不要坐着沟通。不讲套话、不讲多余的话，把最重要的信息首先传达给对方，把需要讲的话说完就可以了。

当今社会，知识信息迅猛递增，工作和生活节奏极快，正所谓时间就是效率，时间就是财富。领导者讲话简洁、准确、精练，不仅是听众希望的，更是加强个人能力的要求。提倡讲短而有用的话，就是要求挤水分、要干货，就是提倡求真务实。短而实，短而精，短而有用的话，人们愿听、爱听，因而更能拥有听众。现代人生活节奏的加快，呼唤着办事的快捷；市场经济的成本意识，更强调办事的效率。快捷高效的现实，呼唤简约精干的领导作风。

1. 说话的方式要简单明了

领导者在与下属讲话时要做到长话短说，无话不说。也就是指说话的具体方式、方法设计应当尽量简单明了，以便于所有沟通成员掌握和运用。只要利用简单沟通方式、方法能够沟通良好，并有效达到沟通目标的沟通过程，就不应当采用复杂、烦琐、迂回的沟通方式、方法进行沟通。一两句话就完全能有效地达到沟通效果的沟通，更应该采取口头通知的方式，而不应该闲聊一两小时来沟通。

2. 提高个人的文化修养

能否讲短而有用的话，存在着语言表达和文字组织问题。要在较短的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时间内把想讲的话讲完、讲清楚，并赢得听众的青睐，没有点儿高屋建瓴、提纲挈领的本事，确乎是件难事。有些人讲话，三言两语就能触及要害，抓住实质；有的人却语无伦次，不着边际，让人不得要领。解决这个问题，需要企业领导者勤于学习、不断探索、善于思考、勇于实践，努力使自己形成较高的思想文化修养和扎实的理论功底。

3. 减少不必要的会议

平时讲话要言简意赅，会议上讲话也应该如此。要做到这一点，领导者要减少会议的频率，“可开可不开的尽量不开”；在会议上，要做到言简意赅，一般要概括为三点，听众易于接受，但是，不能在点中套点，表面上只有三点，而实际上却啰唆冗长；套话少讲，切忌空对空，不切合实际的话少讲，不能付诸实现的话不讲；能够合并的会议尽量合并在一起开，不要上午开半个小时的会，下午又开半个小时的会，而明天又开半天的会，而参会的人员相同，只是内容不同；讲话忌重复，不要下属讲了，分管领导重复，主要领导又来重申，而议题只有一个，这只会让听众厌倦、不屑；语气坚定有力，声音适中，快慢适当，简洁明了，发挥语言的磁性魅力。

领导者如何表态

领导者是在有组织的单位中起指挥、管理、督导、服务作用的人。领导者总要对其所管辖的职权范围内的事务产生某种意念或想法，表明某种见解或观点，做出某种决断或答复。这在行政管理学上被称为单方行政行为，我们日常则通称“表态”。

表态，既是整个领导决策过程中的一个环节，又是领导活动中最常见的一种决策方式。从某种意义上说，大凡领导都要表态。正确的表态，可以对客观事物的发展起到推动作用；而错误的表态则往往是失败的先导。因此，领导者的表态决不可随心所欲。

表态要有根有据，既不做老好人，又不无谓得罪人。其角色低微决定了领导者必须持重练达，不论讲什么话表什么态，不能超越一定的原则限度，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无原则地肯定或否定。

一些人认为，领导表态，下级服从，是天经地义的。其实，这往往会扼杀下属的创造性，造成失误。领导者并非事事都有表态的必要（有时授权他人表态或暂缓表态对解决问题可能会更有利）。

有的领导遇到矛盾冲突和棘手的事情，能推则推，需要表态时，也是“慢开口”，模棱两可，躲躲闪闪，吞吞吐吐，该表的态不表，不该表的态却表。

有的领导，在其位，不谋其政，不行其权，不尽其责，不表其态者，有之；属他主管的事，该表态时却一推六二五者，有之；文件上画圈传阅不置可否，令承办者无所适从者，有之。为了以己私利取悦于人，放弃责任，甚至贬低别人抬高自己，传播小道消息，泄露机密等。凡此种都是不对的。领导者只有摒弃这种推脱术、扯皮术，认真履行各自的岗位责任，在各自权限范围内敢于做主、独立负责，才能做好领导工作。

领导者表态，在坚持原则性的基础上，发挥灵活性，则更易达到事半功倍的效果。

领导在表态之前应做到：广泛搜集、听取、采纳他人的正确意见，表态时要主动地征询下属的意见，发现有误及时纠正。主观片面、过于自信是领导者正确表态的大敌。

同时，领导者还必须清楚了解问题的真正含义和问话的真正意图，设法获得足够的思考时间，考虑好是直接表态，还是委婉表态，对不值得表态的问题，不必表态。表态时，应做到因事因人而异。

对于听取下属汇报时，领导者表态要十分谨慎。当涉及有关的人和事时，如果轻易地外露好恶意向，那么，下属就会按领导者的意向乱说一通，将真实情况掩盖起来，这样，领导者便失去了判断依据。因此，领导者应隐藏自己的好恶，凡事装作若无其事的样子，看见也像没看见一样，知道也像不知道一样，不表现出任何主观好恶，如此，下属就无从揣测领导者的想法，在不知道领导者思路的情况下，便只得按实汇报，道出实情了。

对关系复杂，不宜把握的问题，领导者应委婉地表态。

领导者还应把握时间，注意场合，适时地表态。

古人云：“事之难易，不在大小，务在知时”，就是讲火候分寸问题。掌握“尺度”，讲究“分寸”，做到语言准确，态度诚恳。

尺度感分寸感，能够体现领导者的领导艺术水平。表态应讲究尺度、分寸，达到“适度”。适度程度越佳，表态的效果就越好，达到最佳适度就能获

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得最好效果。领导者与被领导者之间的关系，既有双方情感的交流、情绪的干扰，又有双方心理上一定色彩的凝结，只有态度诚恳，领导者的表态才会对下属产生指导、激励的作用。

总之，研究表态科学，讲究表态艺术，是领导者良好素质的体现，也是减少工作失误，实现有效领导，取得最佳政绩的重要环节。对此，企业的领导者都应进行认真研究和探索。

敢于承认自己错误的人才能赢得信赖

在现实生活工作中，人不可避免地要犯错误，领导者也如此。可是对很多领导者来说，承认错误却是件非常不容易的事情。他们总是用各种方式去掩饰自己的错误，给自己找托词，或者在掩盖不住自己的错误、实在没有办法的时候才被迫承认错误，这些都是非常可悲、毫无意义、还会让人看扁的行为。

任何人都可能会犯错，是否能够正视错误、改正错误，是衡量一个人的重要标准。只有敢于承认自己错误的人才能获得别人的信赖。领导者在决策中难免会有失误。有了失误不可怕，只要敢于负责，及时解决失误就是了。实践证明，只要承认错误，改正错误，领导者的威信不仅不会降低，反而会更有威信。若在失误面前躲躲闪闪，推三推四，甚至埋怨下属，那么，他的威信就要扫地了。

有了错误，及时纠错，能够将错误所带来的损失降低到最低限度，这才是优秀领导者必须具备的品德和修养。反之，一味地掩饰和执拗，越抹越黑，越走越错，结果只能是失败。作为一名企业领导者，知错就改的自我纠错精神在工作中相当重要。当你一旦认识到自己错了，是坚持错误，将错就错，还是及时地改弦易辙，纠正错误，其结果是完全不同的。坚持错误，肯定会失败；而及时纠错，可能就挽回了损失。

勇于认错不仅是一个领导者应有的素质，也是一种难得的品德。许多开明的领导都坚持认为，上司承认错误是勇敢的表现、诚实的表现，不但能融洽人际关系、创造平和氛围，而且能提高上司的威望、增进下属的信任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有一次，一位下属因经验欠缺而使一笔货款难以收回。松下幸之助勃然大怒，在大会上狠狠地批评了这位下属。气消之后，他为自己的过激行为深感不安。因为那笔货款发放单上自己也签了字，下属只是没把好审核关而已。既然自己也应负一定的责任，那么，就不应该这么严厉地批评下属了。想通之后，他马上打电话给那位下属，诚恳地道歉。恰巧那天下属乔迁新居，松下幸之助便登门祝贺，还亲自为下属搬家具，忙得满头大汗，令下属深受感动。然而，事情并未就此结束。一年后的这一天，这位下属又收到了松下幸之助的一张明信片，并在上面留下了一行亲笔字：让我们忘掉这可恶的一天吧，重新迎接新一天的到来。看了松下幸之助的亲笔信，该下属感动得热泪盈眶。从此以后，他再也未犯过错，对公司也忠心耿耿。松下幸之助向下属真诚认错成为整个日本企业界的一段佳话，确实难能可贵。

可见，领导者勇于承认错误、承担责任，是树立良好形象，与下属建立良好关系的捷径。管理人员不是神，是人，而且管理工作本来就避免不了有失误或错误。现实中，很多问题和矛盾恰恰就是领导者的一句得体的、正面的承认错误，温暖了大家的心，得到了人们的谅解进而使问题得到化解。不但树立了自己良好的形象，还与下属建立了亲密的关系。

事实上，任何人都会犯错，从失败中汲取教训，才是成功的垫脚石。面对错误的态度，会决定你是否适合担任领导者，也攸关整个企业文化的形塑以及竞争力的建立。

想要当领导者，现在就该养成认错的勇气，愈快认错，愈能让你成长，也会赢得尊敬，无形中会增加领导格局与气度，是一项看不到却很重要的领导资产。如果你做到了这一点，你的下属下属就会信任你，并时时刻刻追随着你。

驾驭有卓越成就欲的下属

在企业或部门之中，经常会有一些成就欲很强的下属，他们总是追求崇高，渴望成功，而且拥有成功的各种素质，聪明能干，自信自强，具有超凡的创新意识和勇于创新的胆识。他们不论做什么事，总能竭尽全力（当然首先

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要他们愿意)，而且一般都能完成得较为出色。他们喜欢设定特殊的目标，同时也能圆满完成这些目标。时间的紧迫，外界的干扰，个人的挫折或情绪的变化都不足以影响他们优异的表现。他们勇于接受挑战，越是没人能干、敢干的事，他们越是有干好的欲望。

拥有这类职员，无疑是公司的一大资产，但就像你拥有一块玉石，而要把它雕成一块玉器珍品，是一件困难的事一样，要管理好这类人，并能最大限度地发挥他们的能力，是一件麻烦的事。

正因为他们是一个特殊群体，和他们特殊才能相应的是他们的特殊心理、特殊处世方式以及特殊的个性。他们自以为是，相当自负，不会轻易改变自己的观点。他们很不喜欢受人操纵和受人支配。对领导，他们不喜欢那种指手画脚的命令，虽然他们本身更注重内容，办事也讲实质，但他们却很注重自己的形象，也要求别人尊重他们的形象。他们最在乎的是别人的认可，最希望得到的是领导的信任，而薪水有时却并非是他们最渴望的。

对于这些有卓越成就欲者，领导者容易犯一些错误，进入一些管理误区。有些领导怕出乱子，不会轻易放手让他们自由驰骋。还有些领导好嫉妒，总感觉这些人是对自己的一种威胁，他们的能干就衬托出了自己的无能，所以想方设法地压制他们，当然更不会给他们机会。还有些领导有着强烈的支配欲，想方设法要体现自己的地位，软硬兼施地企图控制他们。

显然这些做法都不能使这类人充分发挥才能，结果很可能是他们弃你而去。其实要驾驭一个人，最有效的办法就是设法让他知道：我了解你，然后能满足他最需要的，同时又毫不留情但又妥当地指出他的不足，这时你就能处于一种积极主动的位置。

首先，我们可以给他们一些特定的指标，而且要尽量高一些的指标，这会让他们感到一种信任和挑战，然后规定一定的日期，这是压力，以期充分发挥他们的才能。同时能给他们一些特殊优惠、特殊的权力，这是一种特别的重视，这就更能激起他们的斗志。在平时要让他们发表自己的观点，给他们表现的机会。但要记住，你也要经常冷静地指出他们观点中的不足，显然他们的观点中很大一部分是精辟的，但能指出一点不足还是容易的，也是必要的，这样能很好地驾驭他们。当然在工作中，不要忘了对他们的出色表现给予及时、中肯的赞扬。但如果单位的报酬机制不合理的话，也是个麻烦，因为他们也希望得到相应的报酬，否则他们会感到这是一种不信任，似乎自己没被认可。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发火后不忘善后

领导在工作中，不免有生气发怒的时候。发怒，足以显示领导的威严和权势，对下属构成一种令人敬畏的风度和形象。应该说，对那种“吃硬不吃软”的下属，适时发火施威，常常胜于苦口婆心。

但是，发火施威不宜把话说过头，不能把事做绝，那样的话就起不到说服的目的了，而应注意留下感情补偿的余地。领导人话一出口，一言九鼎，在大庭广众之下，一言既出，驷马难追，而一旦把话说过头则事后骑虎难下，难以收场。所以，发火不应当当众揭短，伤人之心，导致事后费许多力也难挽回。

发火应当虚实相间。对当众说服不了或不便当众劝导的人，不妨对他大动肝火，这既能防止和制止其错误行为，又能显示出领导人具有威慑性的力量。但对有些人则不宜真动肝火，而应以半开玩笑、半训斥的方式去进行，使对方不能翻脸又不敢轻视，内心有所顾虑——假如上司认真起来怎么办？

另外，发火时要注意树立一种被人理解的“热心”形象，要大事认真，小事随和，轻易不发火，发火就叫人服气，长此以往，领导者才能在下属中树立起令人敬畏的形象。日常观察可见，令人服气的发火总是和热诚的关心帮助联系在一起的，领导应在下属中形成“自己虽然脾气不好但心肠热”的形象。

上下级之间的感情交流，不怕波浪起伏，最忌平淡无味。有经验的领导在这个问题上，既敢于发火震怒，又有善后的本领；既能狂风暴雨，又能和风细雨。

日本经营之神松下幸之助曾有一名爱将叫后藤清一，有一次因为他的疏忽，造成了公司很大的损失，松下派人把他叫到办公室，劈头就是一阵臭骂，一边骂一边还拿着火钳，死命地往桌上一直拍，被骂的清一丧气地准备转身离去，心头萌生了辞职的想法。

这时，松下却将他叫了回来，说道：“等等！刚才我因为太生气了，所以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把火钳弄弯了，麻烦你帮我弄直好吗?”清一虽然觉得奇怪，但仍拿起火钳拼命捶打，而他沮丧的心情似乎也随着敲打声慢慢平息。当他把敲直的火钳交还松下时，松下笑着说:“嗯！似乎比原来的还好，你真是不错!”清一没有料到松下会这么说，然而更为精彩的还在后头!

清一离开办公室不久，松下就悄悄致电给清一的妻子，他说:“今天你先生回去的时候，脸色可能会很难看，希望你好好安慰他。”当清一的妻子转达松下的心意给清一知道之后，清一内心十分感动，除了设法弥补之前犯下的错误之外，从此之后也更加努力工作，报答松下的一片苦心。

可见，在平时工作中，适度适时的发火是必要的，特别是原则问题或在公开场合碰了钉子时，或对有过错的人帮助教育无效时，必须以发火压住对方。但发火后，千万别忘记了善后。

日常发火，不论多么高明总是要伤人的，只是伤人有轻有重而已，因此，发火伤人后，需要做及时的善后处理，即进行感情补偿，因为人与人之间，不论地位尊卑，人格都是平等的。妥当的善后要选时机，看火候，过早了对方火气正旺，效果不佳;过晚则对方积愤已久不好解决。因此，以选择对方略为消气，情绪开始恢复的时候为佳。

正确的善后，要视不同的对象采用不同的方法，有的人性格大大咧咧，是个粗人，领导发火他也不会放在心里，故善后工作只需三言两语，象征性地表示就能解决问题。有的人心细明理，领导发火他能理解，也不需花大工夫去善后。而有的人则死要面子，对领导向他发火会耿耿于怀，甚至刻骨铭心，此时则需要善后工作细致而诚恳，对这种人要好言安抚，并在以后寻机通过表扬等方式予以弥补。还有人量小气盛，则不妨使善后拖延进行，以天长日久见人心的功夫去逐渐感化他。

善于沉默解决难题

在与下属进行沟通时，适当地使用“沉默”这个杀手锏，不仅能帮你解决棘手的问题，而且还可以让你的沟通能力锦上添花，展现领导者的权威。

人们常说:沉默是金，开口是银。一句简简单单的话却道出了人际交往

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中的一条重要规律。身为一名领导者，在与下属交流时你常常得多开口，但是你有没有想过，你的过于“健谈”已经引起了下属的不满呢？不要以为一位面面俱到的领导者，就是一位无微不至的好领导者，你的唠唠叨叨、啰啰唆唆会使你周围的人把握不住你说话的要点。年轻的下属会觉得你婆婆妈妈，不够爽快利落；年老的下属会认为你不尊重他们，否定了他们的办事能力。久而久之，你便会成为他们厌烦的对象和不愿接近的人。其实，适当的沉默才是你处理与下属关系的智慧宝石，巧妙地运用它，你将会得到意想不到的收获。

言简意赅地传达你对下属们的要求和期望，如有必要，再把注意事项交代清楚即可，然后你就可以保持沉默，留一个宁静的“空间”给你的下属好好考虑具体的步骤。当他们的想法不够准确圆满时，你才可以适当地给予补充，给一次适时的指导，但千万不要剥夺你的下属发言与思考的机会。

在你批评下属时，适当的沉默可以起到“此时无声胜有声”的效果。通常来讲，当你批评下属时，他的情绪波动是很大的。“你呀你，你看你怎么搞的，我不是早就告诉你了吗？你还……”每个人都有自尊心，成年后更是觉得面子是很重要的。也许你只是想苦口婆心地劝导他一番，并无他意。但是你无形中却伤了下属们的自尊心，让他们觉得颜面挂不住，产生了索性“破罐子破摔”的心理，那你的批评岂不是得不偿失？若是你在适度的批评之后保持沉默，相信这更是一种对当事人的威慑。一方面，下属会因为你的“点到而止”感谢你为他们保留了颜面，另一方面也显示出了你宽广的胸怀。你的沉默并非是对错误的迁就，而是留给了对方一个自省的余地。

当下属之间发生争执时，适当的沉默可以是你的缓兵之计。争执的双方为了寻求一个说法，也许会将你——他们心目中的权威者拉入其中，让你做个公断。在没有经过深思熟虑之前，你绝不可以表明自己的立场——即便你已经知道了谁对谁错，在双方还面红耳赤地争执，谁都不愿意让步时，你的公断根本不会达到预期的效果，只会使一方的自尊心受挫，认为你是有意偏袒。此时，适当的沉默才是你最好的选择。待到双方头脑冷静后，你再公正地做出评价，其效果必定会事半功倍。

沉默让小报告自生自灭。搬弄是非的人似乎在哪里都能找到生存的环境。当你的组织中也存在着一小撮喜欢打“小报告”的人时，对待他们最好的办法就是保持沉默。沉默并不是对搬弄是非者的纵容，而是在一定程度上制止了是非的蔓延。试想，如果你对那些临时“人事秘书”们的小道消息

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表示出了兴趣，他们一定会更加肆无忌惮，必定会闹得满城风雨，到时，你良好的人际关系会被搅得一塌糊涂。而若是你选择了沉默，他们必定会索然无味地从你身边走开，小道消息也就失去了传播的源头。

试一试吧，适当沉默是你处理人际关系的无声“武器”，它会让你在与下属的沟通中畅通无阻。

言而有信才能使下属信服

《商君书》中记载，先秦时期，商鞅为了变法成功，绞尽脑汁想变法。他认识到：要变法，必须先取信于民，让老百姓信服你的话。为了在群众中树立言而有信的形象，他搞了一次“城门立信”活动。他先在国都南门立了一根三丈长的木头，然后在集市上贴出布告说，谁能将此木头从南门搬到北门，就可得到十金赏钱。谁知，看布告的人很多，却没有一个人搬那根大木头。大家都觉得这是一件新鲜事，不相信商鞅真的能给赏钱。为了取信于民，商鞅又将赏钱提高到五十金。这时，有一个人抱着试试看的心理，将木头从南门搬到了北门，商鞅立刻当众赏了他五十金。这一举动轰动了整个秦国，老百姓们一传十，十传百，大家都相信商鞅是个说话算数的人。后来，商鞅颁布变法条例，秦国人民都很遵守。

我国古人很讲究言不在多，但必须守信的道理，因为守信就能得到人们的信任。一般老百姓讲不讲信用，只是关系到人际关系；而领导者讲不讲信用，则关系到企业的效益。

企业管理的最终目的是利润最大化的实现，而诚信则是实现管理效能最大化的基石。对于企业下属来说，领导者本身就是企业制度和文化的最直接代表。领导者的一言一行、一举一动都会对下属产生很大的影响。而一个没有信用的领导者是不可能去管理好一个企业的。

“他作为一厂之长，对底下下属的承诺都不能实现。这让我们下属怎么能相信他，像这么一个连自己的言行都管约不了的厂长，他怎么去管理好全厂几百多名下属呢……”

上面的话出自某工厂一位下属之口，是下属对所在部门领导的抱怨，反

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

映出下属内心强烈的挫折感，开始怀疑这位厂长是否诚信，是否具备领导者的基本素养，进而怀疑公司的安排——公司怎么能安排不够诚信的人去担任一个部门的负责人呢？是公司的无奈之举，还是公司不在乎诚信？这就是该下属看到领导者不能言而有信而产生质疑的全部潜在逻辑。

由此我们可以看出，不论什么情况下，领导者对下属出尔反尔都是一件非常严重的事情，它会极大地损伤下属的积极性，还会损害领导者的声誉和信用。现实中，有些领导者自认为自己权力很大，口无遮拦，甚至一时兴起就许诺晋升或加薪，可事后又不愿兑现。这样的领导者在下属的脑海里是个不讲信用的人。所以，对领导者来说，最重要的是言而有信，对没有把握的事情不要轻易去许诺，因为无法兑现许诺将比不许诺更糟。

威轮集团是我国一家生产发动机的大型民营企业。2000 年，集团成立了一个项目部，开始了舷外机的仿制开发。当时，舷外机在民用和军工市场上都有巨大的潜力，利润空间比通用发动机大得多。为了加快研发进度，抢占市场空间，威轮集团主管领导对舷外机研发组许下承诺：如果在规定的时间内开发出达到满足特定技术指标的产品，集团将给予研发组 10 万元的奖励。

在两位老专家的指导下，研发组的年轻工程师开始了紧张的工作。经过大家的不懈努力，产品在规定期限内开发出来，并达到了特定的技术指标。之后，威轮集团为产品上市开展了各种推介活动。然而，市场对其推介活动反应平平，潜在客户多数处于观望之中。

市场的冷淡反应浇灭了集团管理层的热情，集团领导放出话来："项目没有达到预期效果，市场没订单别提奖励的事。"听到这个消息，长时间负重冲刺的研发人员感到心灰意冷。在不到半年的时间内，大多数研发人员都离开威轮，各奔前程了。5 年之后，舷外机市场热闹起来。威轮集团准备重启舷外机项目的时候，却发现当年的研发人员已经全部离开，要想重启这个项目，企业必须再招一批人马，另打锣鼓重开张。

威轮集团的事例给领导者以深刻的启示：在企业困难时期，有些领导示广大下属以种种诱人的许诺和保证，这样做也许一时激励了下属的创造性和积极性，侥幸渡过了难关。但这不是长久之计，时间久了，企业将无法存活下去。扭亏高手 Unisys 掌门温白克曾说过："一家企业要成功，关键是一定爱护你的下属，并帮助他们，否则他们也不会帮助你的企业。对待下属一定要诚实，要有一致性，不能朝令夕改，一定要与你的下属心心相印，只有这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

样，他们才会跟你走。”

一个企业要想长期的发展和生存，领导者首先就要做到言而有信，讲诚信、如实兑现诺言。在企业中，对下属的诚信就是对下属最大的尊重，是“以人为本”理念的起码体现，每个管理人员都应该深刻领会“一诺千金”的丰富内涵，切实做到“一言九鼎”，凭着自己的诚信带领下属一道为企业的发展而努力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

00 01 02 03 04

激励艺术：让你的话成为下属的行动

激励是领导者提高下属斗志、高效开展工作的有效手段。准确而适度的激励，会大大增加下属的工作热情，激发其创造性与主动性。在激励中，领导者要正确认识人、鼓励人、尊重人、爱护人，必须以人本理论为指导。赏识下属、激励下属有时是不需要付钱的，但需要你做有心人，善于发现下属细小的变化和进步，及时进行鼓励，使他们快速与公司一同成长，掌握了这个利器，你就是一位好的领导者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

赞美是最好的激励法则

听过这样一个故事：

某王爷手下有个厨艺很不错的厨师，他的拿手好菜是烤鸭，深受王府里的人喜爱，尤其是王爷，更是倍加赏识。不过这个王爷从来没有给予过厨师任何表扬，使得厨师整天闷闷不乐。有一天，王爷家里来了一位远方的贵客，王爷点了数道名菜招待贵宾，其中一道就是王爷最喜爱吃的烤鸭。厨师奉命行事，然而，当王爷挟了一只鸭腿给客人时，却找不到另一条鸭腿，便问身后的厨师说："另一条腿到哪里去了？"

厨师说："禀王爷，我们府里养的鸭子都只有一条腿！"王爷感到诧异，但碍于客人在场，不便问个究竟。

饭后，王爷便跟着厨师到鸭笼去查个究竟。时值夜晚，鸭子正在睡觉。每只鸭子都只露出一条腿。厨师指着鸭子说："王爷你看，我们府里的鸭子不全都是只有一条腿吗？"王爷听后，便大声拍掌，吵醒鸭子，鸭子当场被惊醒，都站了起来。王爷说："鸭子不全是两条腿吗？"

厨师说："对！对！对！不过，只有鼓掌拍手，才会有两条腿呀！"

这个故事告诉我们：一个人具有某些长处或取得了某些成就，他还需要得到别人的承认。如果你能以诚挚的敬意和真心实意的赞扬满足一个人的自我需求，那么任何一个人都可能会变得更愉快、更通情达理、更乐于协作。因此，作为领导者，你应该努力去发现你能对下属加以赞扬的小事，寻找他们的优点，形成一种赞美的习惯。

国内外的实践经验和相关研究都已表明，赞扬是最好的激励方式。如果领导者能够充分地运用赞扬来表达自己对下属的关心和信任，就能有效地提高下属的工作效率。因为，领导就是权威，领导的赞美就是对下属的肯定，领导的赞美意味着下属是出色的，就有升职、加薪的可能性。

美国年利润6亿美元的玛丽·凯化妆品公司经理玛丽·凯说："有两件东西比金钱和性更为人们所需要——认可和赞美"。金钱可能是调动下属

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

积极性的有力工具，但赞美可能更有力，因为它唤起了下属的荣誉感、责任感、自尊心，他的价值得到了认可和重视，他们会更加努力地工作，赞美的“成本”十分“低廉”，它不但是一种最好的，而且是花费最少收益最大的管理技巧。

知道了赞美的巨大力量，你就不必吝惜赞美，不妨自然大方地赞美下属。

美国康涅狄格是新加尔菲尔德市的一名普通主管，她的职责之一是监督一名清洁工的工作。他做得很不好，其他的下属时常嘲笑他；并且常常故意把纸屑或其他的东西丢在走廊上，以显示他工作的差劲。这种情形当然很不好，而且影响工作质量。

这位女主管试过各种办法，但是都收不到效果。不过她发现，这位清洁工也偶尔会把一个地方弄得很清洁。于是，女主管就趁他有这种表现的时候在大众面前公开赞扬他。于是，这名清洁工的工作从此有了改进，不久他可以把整个工作都做得很好了。现在他的工作可以说再没有别人可以挑剔的地方，其他人对他也大为赞赏。真诚的赞美可以收到好的效果，而批评和耻笑却会把事情弄糟。

美国一位著名社会活动家曾推出一条原则：“给人一个好名声，让他们去达到它。”事实上，被赞美的人宁愿做出惊人的努力，也不愿让你失望。

赞美能使他人满足自我的需求。心理学家马斯洛认为，荣誉和成就感是人高层次的需求。一个人具有某些长处或取得了某些成就，他还需要得到社会的承认。如果你能以诚挚的敬意和真心实意的赞扬满足一个人的自我，那么任何一个人都可能会变得更令人愉快、更通情达理、更乐于协作。因此，作为领导者，你应该努力去发现你能对下属加以赞扬的小事，寻找他们的优点，形成一种赞美的习惯。

赞扬下属是对下属的行为、举止及进行的工作给予正面的评价，赞扬是发自内心的肯定与欣赏。赞扬的目的是传达一种肯定的讯息，激励下属。下属有了激励会更有自信，想要做得更好。

一位美国著名心理学家曾经这样说：“人性中最本质的愿望就是希望得到赞赏。”的确如此，期待赞许或尊重，这正是人类行为原动力之一。如果没有这种必要，人们就会失去社会对他们的约束，他的行为就会无所顾忌。

美国商界有位年薪100万美元的钢铁公司总裁，他的名字叫查尔斯·施瓦布。像这样日均收入高达3000美元，在西方世界也属少有的。那么，他究

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

竟有什么样的本领？他的买卖成功经验又是什么？他说：

"我认为，能鼓舞起手下人的热情是我拥有的最大资本。使人们得以最大发挥的方法就是赞赏与鼓励。

"上司的指责能扼杀一个人的抱负。我从未指责任何人，我相信鼓励能使人工作，因此我寻求表扬而不愿意找错。如果我喜欢什么，我就真诚地表示满意并慷慨地给予鼓励。"

可见，查尔斯·施瓦布成功的奥秘就在于他掌握一个真理："赞美是所有声音中最甜蜜的一种。"

真诚的欣赏赞美，可以改善人与人对立、敌对的关系，建立真挚的友谊。赞美声中，你的下属便会在愉悦的心情中做好他手头的事情，而属下的成就便铸就你的光环，不知不觉，你已经度过了陈仓。

士气宜鼓不宜泻

在当今高工作强度、高压力的环境中，作为一名领导者必须善于处理下属的士气问题。

所谓士气包括几个关键要素：热情、奉献、共同目标和统一合作。当这些要素同时具备并发挥作用时，意味着一个团队拥有高昂的士气。反之，当缺少某一要素或要素统一未能充分发挥作用时，则表明团队士气的低落。

美国哈佛大学组织行为学专家詹姆斯教授对 2000 多名工人进行测试，结果发现：在无激励的情况下，每个工人的能力通常只发挥 20% ~30%；如果受到充分的激励（如领导者寄予希望、下属之间竞争、按劳计酬），他们的能力可发挥 80% ~90%。詹姆斯教授以一句精彩的话总结了这个实验结果："士气等于三倍的生产率。"此话已经成为工商界的名言。

一个企业或组织也像一个人一样，"气实则斗，气夺则走"。而且这种精神面貌在下属之间相互影响，形成一种相对稳定的精神惯性。尤其在创业之初，促使下属形成向上、进取、拼搏、乐观的面貌是非常重要的。优秀的企业领导者的最大财富就是善于激励人，善于为别人鼓气。这也是一个领导者的必备素质。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有一次，摩托罗拉的副总带领客户去参观他们的厂房。这位副总走到一个男作业员旁边，看到那个男作业员正在粘焊管线。这位副总说："Good-boy!"。那位男作业员笑了一笑。后来，这位副总走到负责屏管的部门，走近一位正在用放大镜看管线女作业员旁边，说了另外一句话："Nicegirl!"那个女孩笑了笑。也许，许多人会觉得这是不经心的两句话，而对那两位作业人员，则是莫大的鼓励，同时对于摩托罗拉的副总来说，这是关系到提升下属士气的问题。

正所谓"气实则斗，气夺则走"，只有提高下属的士气，企业才能快速发展。那么，企业领导者该如何提升下属的士气呢？以下几点是可循之道：

1. 和下属打成一片

一种融洽的领导与被领导关系要比压服式的"高压统治"更能令人由内心深处产生动力。

2. 消除不满情绪

下属不满的地方往往就是士气低落的"症核"所在。要直面这种不满，不惜代价解决这些问题。如果暂时无法解决，也要委婉地向下属解释清楚。

3. 尊重下属

人都有追求自尊与心理满足的需要，每个下属都有他的重要性，因此一定要尊重每个人的重要性，只有这样大家才能在一起很好地合作做事情，才会与下属之间有着良好的互动。如果有一方被轻视了，那双方的沟通就不会有好结果。显然，如果领导者不重视下属感受，不尊重下属，就会大大打击下属的积极性，使他们的工作仅仅为了获取报酬，激励从此大大削弱。这时，懒惰和不负责任等情况将随之发生。

4. 共渡难关

公司经营有困难时，应坦诚向下属说明，请他们助你共渡难关。下属如果在工作中表现出"知耻近乎勇"的精神来，将是你的巨大成功。

5. 赏识下属

下属谋求领导的承认和同事的认可，希望自己出色的工作被企业"大家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

庭"所接受。如果得不到这些,他们的士气就会低落,工作效率就会降低。他们不仅需要自己归属于下属群体,而且还需要归属于公司整体,是公司整体的一部分。所有的下属都希望得到公司的赏识,甚至需要与他们的上司一起研究工作,直接从领导那里了解企业生产经营情况。这种做法有助于拉近领导者与下属之间的距离,使下属感到自己是公司的主人,而不是苦力。

6. 营造积极热情的工作氛围

这是影响士气最首要、最关键的因素。如果团队的所有下属能够协同一致积极工作,显然这个团队将充满高昂的士气和凝聚力。这种积极性包括团队下属之间良好的交流与沟通、自发产生出的统一行动、相互信任并积极支持,以及具备高尚统一的职业道德。

请将不如激将

人们往往都有逆反心理,你越不让他干什么,他偏干什么,尤其是在气氛激烈的情况下,对于那些好胜心强并且脾气暴躁的人,用"激将法"来达到用他的目的是最好的办法。

"请将不如激将",意在说明在某些特定的环境和条件下,若需激起某人的斗志,与其苦口婆心地正面劝说,不如故意给其刺激和贬低,从而激发其自尊心、自信心,获得重新振作的可能。

在企业管理中,激将法成为激励职员发挥潜能的方法之一。激将法好用,但用好却有讲究。在使用激将法的过程中要避免试图一蹴而就的做法。因人而异,也是企业人性化管理的内涵之一,是确保激将法能产生效果的关键。反之,如果无视职员的客观差异,使"激将法"运用失当,就难免产生反效果。

领导者在激将之前要先掌握该下属的心理和行为特征,这需要领导者独到的识人本领。例如,分析其心理承受能力有多大,思想觉悟有多高,心理偏差有多远,个性潜能将发挥到哪一层次等。即使不能全盘把握,也要有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个大略评估，这是决定激将成败的关键。面对那些明白事理，却因为偶尔的犯错或突然受挫以致暂时迷失方向、产生自卑感或自暴自弃的人，激将法对他就可能收到满意的效果。

相反，有些人本身心理承受能力有限，已是在挫折中“风雨飘摇”、不堪一击，若再行刺激，甚至羞辱，就很可能彻底崩溃；还有一些人觉悟不够，散漫，对犯错早已习以为然，或者摆出一副“死猪不怕开水烫”的姿态，这时任凭如何激将，他仍是不为所动；更有甚者，会对领导的良苦用心产生逆反心理，在企业当中制造某些不利团结的事端；也还有一些人的自卑感根源于自身能力的缺失，而且其自身潜能也确实有限，激将法于他也许会产生一时的感染力，但很快这种刚刚激起的自信就会被其实力不足而击垮。“冰冻三尺非一日之寒”，仅有激将是起不了多大收效的。

激将法在实际运用时并不是单一的，下面介绍几种有效的激将法：

1. 巧妙的激将法

运用激将法要看对象，年轻人的弱点是好胜，“激”就是选在这一点上，你越说他害怕，他就越勇敢。老年人的弱点是自尊心强，此点一“激”就灵，你越说他不中用，他越不服老，越逞强。所以当别人指责他放弃责任、隐退不出，嘲笑他不负责任、胆怯后退时，他的能量就被激发出来了。

2. 对比激将法

对比激将法是要借用与第三者（一般来说是强者）对比的反差来激发人的自尊心、好胜心、进取心。

用对比法激人，选择对比的对象很重要。一般来说，最好选择被激对象比较熟悉的人，过去情况与他差不多，各方面条件与其差不多的人。而且对比的反差越大，效果越好。

3. 煽情激将法

煽情激将法需要用具体的有感染力的描述，用富有煽动性的语言激起人们心中的激情、热情。所用的可以是严酷的现实，也可以是轻松的远景，不拘一格。

4. 绝路激将法

军事家都懂得一个道理，人到了没有退路的时候，往往特别勇敢。中国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

历史上破釜沉舟、背水一战而获全胜的战例不胜枚举。如果企业领导人懂得这个道理，在濒临绝境的时候，激励下属背水一战，也可以大获全胜。

俗话说："置之死地而后生。"所以，一个企业领导人若想让一个濒死的企业"活"起来，就要想办法让下属们知道企业处于绝境。

5. 身先士卒激将法

这种方法军事家、政治家可以用，企业领导人同样可以用。一个企业的厂长发现必须加班制造一项产品，于是请领班找工人回来加班。领班面有难色，表示有很多困难。厂长没有再说什么，晚上亲自跑到工厂加班，领班听到后，立即找了几个工人将厂长换下来。从此之后，碰到加班的时候，这位领班再也没有讲价钱。

战场上主帅是不宜亲自出战的。主帅出战则意味着部将无能或失职，这个行动本身就是"激将法"。

激将法有智愚高下之分，领导者要掌握好分寸尺度，灵活发挥，机智应用，这样就能让你的下属在需要时拿出他们最大的力量拼死效力。

赞美下属的技巧

赞美，作为一种语言艺术，在展现个人魅力、和谐人际关系中有着独特的功能。当你赞美别人的时候，既展示了自己的善良、真诚、坦荡和高尚，也给予了他人最珍贵的礼物——自信，而当他人接受这一礼物时，就会对赞美产生好感。

下属对领导的赞美奉承之意，我们已经听了很多，但事实上，作为企业的负责人，也要学会赞美下属的艺术。只有会赞美下属的领导，才是懂得用人哲学的人，是懂得满足人才自尊自信的人。

赞扬下属是对下属的行为、举止及进行的工作给予的正面评价，赞扬是发自内心的肯定与欣赏。赞扬的目的是传达一种肯定的讯息，激励下属。下属有了激励会更有自信，想要做得更好。

赞美是一件好事，但绝不是一件易事。领导者赞美下属时如不审时度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

势，不掌握一定的赞美技巧，即使你是真诚的，也会变好事为坏事。所以，开口前领导者一定要掌握以下技巧：

1. 赞扬的态度要真诚

赞美下属必须真诚。每个人都珍视真心诚意，它是人际沟通中最重要的尺度。英国专门研究社会关系的卡斯利博士曾说过："大多数人选择朋友都是以对方是否出于真诚而决定的。"所以在赞美下属时，你必须确认你赞美的人的确有此优点，并且有充分的理由去赞美他。避免空洞、刻板的公式化夸奖，或不带任何感情的机械性话语，不然会令人有言不由衷之感。

2. 翔实具体

在日常生活中，人们有非常显著成绩的时候并不多见。因此，交往中应从具体的事件入手。善于发现别人哪怕是最微小的长处，并不失时机地予以赞美。赞美用语越翔实具体，说明你对对方越了解，对他的长处和成绩越看重。让对方感到你的真挚、亲切和可信，你们之间的人际距离就会越来越近。如果你只是含糊其辞地赞美对方，说一些"你工作得非常出色"或者"你是一位优秀的下属"等空泛漂浮的话语，不能不引起对方的猜度，甚至产生不必要的误解和信任危机。所以，表扬时最好要加上具体事实的评价。例如："你的调查报告中关于技术服务人员提升服务品质的建议，是一个能针对目前问题解决的好方法，谢谢你提出对公司这么有用的办法。""你处理这次客户投诉的态度非常好，自始至终婉转、诚恳，并针对问题解决，你的做法正是我们期望下属能做的标准典范。"

3. 适当运用间接赞美的技巧

所谓间接赞美就是借第三者的话来赞美对方，这样比直接赞美对方的效果往往要好。比如你见到你下属的业务员，对他说："前两天我和刘总经理谈起你，他很欣赏你接待客户的方法，你对客户的热心与细致值得大家学习。好好努力，别辜负他对你的期望。"无论事实是否真的如此，反正你的业务员是不会去调查是否属实的，但他对你的感激肯定会超乎你的想象。

间接赞美的另一种方式就是在当事人不在场的时候赞美，这种方式有时比当面赞美所起的作用更大。一般来说，背后的赞美都能传达到本人，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

除了能起到赞美的激励作用外，更能让被赞美者感到你对他的赞美是诚挚的，因而更能加强赞美的效果。所以，作为一名项目主管，你不要吝惜对部下的赞美，尤其是在面对你的领导或者他的同事时，恰如其分的夸奖你的部下，他一旦间接地知道了你的赞美，就会对你心存感激，在感情上也会与你更进一步，你们的沟通也就会更加卓有成效。

4. 大会公开表扬

对于有成就、贡献突出的下属，应当在全体下属大会上进行表扬。这是许多领导者经常采用的一种激励方式。事实证明，这种激励方式虽然简单，但它产生的效果却是十分明显的。为什么呢？因为人的社会性决定了每个人都希望自己能够得到他人的肯定与社会的承认。上司在特定场合对他的表扬，便是对他热情的关注、慷慨的赞许和由衷的承认。这种关注、承认，必然会使他产生感激不尽的心理效应。乃至视你为知己，更加报效于你。同时，这种表扬，能够激发其他下属的上进之心，从而努力进取为公司创造更大的效益。大会表扬的魅力是巨大的，因为它公开承认和肯定了下属的价值，既能对受表扬的人起到很大的激励作用，又会对其他下属产生推动作用。

5. 赞扬下属的特性和工作结果

赞扬下属的特性，就是要避免共性；赞扬下属的工作结果，就是不要赞扬下属的工作过程。

作为领导者，在赞扬一位下属时，一定要注意赞扬这位下属所独自具有的那部分特性。如果领导者对某位下属的赞扬是所有下属都具有的能力或都能完成的事情，这种赞扬会让被赞扬的下属感到不自在，也会引起其他下属的强烈反感。

与此类似，领导者要赞扬的是下属的工作结果，而不是工作过程。当一件工作彻底完成之后，领导者可以对这件工作的完成情况进行赞扬。但是，如果一件工作还没有完成，仅仅是你对下属的工作态度或工作方式感到满意，就进行赞扬，可能不会收到很好的效果。相反，这种基于工作过程的赞扬，还会增加下属的压力，进而还会对领导者的赞扬产生某种条件反射式的反感。如果如此，领导者的赞扬也就成了弄巧成拙。

总之，赞美是人们的一种心理需要，是对他人敬重的一种表现。恰当地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

赞美别人，会给人以舒适感，同时也会改善与下属的人际关系。所以，在沟通中，掌握赞美他人的技巧是相当重要的。

激发下属的激情

激情是现代公司领导者必备的基本特质和重要要求，是一个公司保持生机和活力的关键；激情是卓越领导者带领公司走向成功的原动力。任何企业的成功都离不开有人在领导位置上给公司注入激情、干劲和活力。领导者必须一直激励他的下属，把下属的热情引导到工作上来，促进公司发展，从而达到预期目标。

美国经济学家罗宾斯（Robbins. S. P.）研究表明：人的价值 = 人力资本 × 工作激情 × 工作能力。也就是说：一个人如果没有工作激情，那么他的价值就是零。比尔·盖茨有句名言："每天早晨醒来，一想到所从事的工作和所开发的技术将会给人类生活带来的巨大影响和变化，我就会无比兴奋和激动。"这句话阐释了他对工作的激情，在他看来，一个优秀的下属，最重要的素质是对工作的激情，而不是能力、责任及其他（虽然它们也不可或缺）。他的这种理念已成为微软文化的核心，像基石一样让微软王国在 IT 世界傲视群雄。可见，抓住了下属的激情，就等于抓住了企业成功的金钥匙。

下属充满激情，他们的潜能得到最大程度的发挥，并产生一个又一个灵感，推动企业创新。同时他们在企业中产生一种光晕效应，他们的激情能感染其他下属，带动其他下属一起奋发向上。激励下属、培养下属的激情，是企业更经济、更可靠地获得高素质下属的最直接、最有效的办法。

现代企业领导者越来越意识到保持和激发下属工作激情的重要性和紧迫性，那么该如何保持和激发下属的工作激情呢？

1. 向下属描绘远景

领导者要让下属了解工作计划的全貌及看到他们自己努力的成果，下属越了解公司目标，对公司的向心力越高，也会更愿意充实自己，以配合公司的发展需要。所以领导要弄清楚自己在讲什么，不要把事实和意见混淆，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不断提供给他们与工作有关的公司重大信息。

2. 及时赞扬

在下属做出成绩时，应及时赞扬，让下属觉得，公司懂得欣赏他，并以此而骄傲，这有助减低下属流失率。

3. 赋予工作使命感

让下属了解他们的工作贡献，可以让从事最平常工作的下属也能充满动力。例如，当一个以清理污水维生的下属，认为他的工作是“拯救日益污染的环境”时，他的工作士气便会提高许多。缺乏这种使命感，即使再高薪的工作，可能也只是一份忙碌的工作。

4. 重视下属意见

让下属了解和参与企业重大事情的决策与管理，并对管理人员进行监督，这样能充分调动下属工作的积极性。同时，也可以发动、鼓励下属献计献策，对企业管理提出合理化建议。如，日本松下电器公司积极鼓励职工关心企业管理，向企业提出建设性意见。每年松下职工提出的建议就有 66 万条，其中 10% 左右被采用。

5. 听他们诉苦

不要打断下属的汇报，不要急于下结论，不要随便诊断，除非对方要，否则不要随便提供建议，以免流于“瞎指挥”。

就算下属真的来找你商量工作，你的职责应该是协助下属发掘他的问题。所以，你只要提供信息和情绪上的支持，并避免说出类似像“你一向都做得不错，不要搞砸了”之类的话。

6. 以身作则

公司的工作也许很辛苦，有时还很单调乏味。如果领导者基于对公司发展的坚定信念和强烈热爱，精神饱满地投入到工作中去，他的以身作则能激发下属的工作热情，带来激情和活力。

总之，保持和激发下属的激情是领导艺术中的一个积极因素。它可以鼓舞下属士气，提高他们的工作活力，让领导者大获全胜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

给下属及时的肯定和认同

人人都有得到别人认可和赏识的欲望。在工作中，这种欲望一旦得到满足，下属的才能就能最大程度地得到施展，潜能就能最大程度地得到发挥。领导者要想达到这一激励目标，往往只需做一件简单的事：及时对下属的工作给予肯定。

我们所说的肯定，是指领导者对下属的优点和成绩所给予的一种赞誉和褒扬。肯定是一门艺术，领导者适时、适度地肯定下属的行为是对下属的一种尊重，既利于下属扬长避短，也能有效地调动下属工作的积极性和创造性。

在一家公司的提案初审会议上，一个下属兴致勃勃地带来了自己的产品促销计划。计划的构思虽然新颖，但是预算成本太高，而且有些活动又不合时令。其余各部门经理、主管以及同事们马上发现了提案的不可行性，大家纷纷提出质疑，这名下属一时间对自己的失误羞愧万分。主管计划实施的经理马上意识到了问题的严重性，立刻插言，结束了大家的争议，将大家的注意力集中在自己身上。他对该计划的可行性部分给予了肯定和赞赏，亲自让秘书草拟两份以备日后使用，然后鼓励该下属继续自己未完成的工作。

这位经理的高明之处就在于及时制止了其他人对该下属的反对意见，为下属提供了下台阶的机会，并用鼓励性的语言使问题由失败趋向了成功，这种肯定，尤其是当着这么多人的面进行肯定，对该下属产生了极大的激励。

美国威奇托州立大学管理学教授杰拉尔德·格兰厄姆博士，在对处于各种工作环境中的数千名下属进行的研究中发现，对于这些下属来说，最强大的推动力是他们从经理那里得到的即时的、公开的认同。由此可以看出，最能影响下属工作满意度的是他们的上司，所以，每一位上司都具备使下属对工作高度满意的能力。

美国泰克公司的弗洛伦曾制作了一种“你做得真棒”的通知卡，让公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下属互相赠送。这是一种对下属业绩认同的方案。当下属表现不错时，就送一张小卡片给他，并在上面签上自己的名字。“即使人们只是对你说了一些好听的话，”弗洛伦说，“但是当人们花时间把名字写在一张纸上并对你说这些好话时，这意味着更多的东西。下属们经常把这种通知卡贴在相邻同事的桌上。”

这种不花钱就能进行的奖励其实有很多花样，譬如：把下属叫到你的办公室来，向他表示谢意，而不谈任何别的事情；把感谢信贴在下属办公室门上；给下属发薪水时，在信封上写一句话对下属的业绩表示认可；邀请下属到家里做客，并当着他的朋友或配偶的面对他们的业绩表示肯定。

这些富有创意、新颖独特的认同，给下属传达了一种认识：领导者重视成就，愿意花时间发掘有责任心的下属，并用适当的方法亲自进行表扬。这种公开认同所具备的强大的影响力，将会使任何下属都获得感染和激励。

认同和肯定是仅次于金钱，位居第二有效的对下属出色工作的奖励方法，而且实施起来成本低。正如管理顾问坎特说的那样：“对下属表示认同，做起来非常容易又省钱，简单到没有任何借口不这样做。”

在对下属表示认同和肯定时，领导者应该遵循一定的原则，以使认同起到更好的激励作用。管理顾问坎特就为我们提供了这样几种有效的指导原则：

原则一：对下属的认同和奖励要公开进行，并要做好宣传。这是认同最重要、最基本的原则。如果不公开进行，认同就会失去应有的作用，达不到更好的奖励和激励的目的。

原则二：领导要亲自做出认同，并且要态度诚恳，要避免华而不实或做过了头。

原则三：强调下属优秀的一面而不是平庸的一面。如果领导者忙于寻找消极的东西，就会失去积极的东西。

原则四：选择时机是关键。要在下属将要取得成就前或是刚刚取得成就时进行奖励。对大多数奖励而言，奖励时间的滞后会削弱激励的效果。

原则五：设法将取得的成绩和奖励清晰地、毫不含糊地、紧密地联系起来，要使下属明白他们为什么获奖以及给予奖励的标准是什么。

原则六：对下属的认同和奖励，要从下属的特殊需求出发。你可以提供多种可供选择的认同和奖励方法，以便管理人员在特定的场合，选取适合个别下属需求的适当方法对他们的成就做出认同。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

原则七:对“认同”进行认同,也就是对那些给予他人(为公司做出贡献的下属)认同的人们进行认同,这可以扩大激励效应,取得更好的激励效果。

总之,当下属的工作取得成就后,领导者千万不要吝啬自己的赞美,应及时让他们了解工作的意义,给予适时、适当的肯定。这件事做起来轻而易举,但效果却非常显著。

学会欣赏女性下属

学会欣赏女性下属,无论对男性领导者,还是女性领导者,都是一件不容易做好的事情。

这里的“欣赏”,不是欣赏女性下属的花容玉貌、温柔多情,而是欣赏女性下属的才干和品质。能读懂女性下属这本书的领导,一般也能欣赏她们;大概了解她们是欣赏她们的前提。

女人们温柔细腻,情感丰富,往往容易受到伤害。而男人们多是粗犷,喜怒易形于色,往往看到什么情况,不假思索多说几句,过后也许早就忘记了,可女人们都会把老板的一句话联想开来,也许会把许多陈年旧账联系起来,你以前的一句话,一个举动,一个眼神,都会成为她们的心理负担。所以,要学会运用适当的语言技巧管理她们,要求她们。

俗话说,女人多的地方,是非便比较多。一般来说,女人比较小气、心胸狭窄,并且容易情绪化,忽冷忽热。若你认同上述的观点,那么管理女性下属将是相当头痛的事。因为好说是非会令公司的人事关系变得复杂,令同事之间互不信任,结成小圈,难以上下团结一致;而小气、心胸狭窄,则往往不愿担当较多的工作,在划分工作时,闹得不愉快。或者会眼红其他同事获得奖赏而攻击人;情绪化则影响工作气氛及效率。

其实上述缺点并非女性专利,一些缺乏自信的男性也有上述的缺点。反之,与有同样缺点的男性比较,管理女性下属会容易一点,因为女性太想被人喜欢、被人爱。

如果你能让她们感到被欣赏、被喜欢,她们便会觉得你的教训是一种指导,反之,便会认为你摆官架、无理取闹,因而怀恨在心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另外,女性由于其天性会下意识地维护喜欢自己的人。如果她们觉得你对其有好感(不一定是异性相吸那种好感),她们便会处处维护你,尽力协助你,并且会是极为悉心的下属。

女人的特性是希望被赞美,不要忘了及时提出她们的优点,以褒奖来鼓舞她们。作为领导,你要用放大镜看她们的优点,戴上墨镜看她们的缺点。这样,你就会真正地找到她们各自的优点,并及时表扬她们,欣赏她们,把她们的精力引导到工作上来。

在实际工作中,你可以对漂亮的女下属说:“你的工作如同你的容貌一样,赏心悦目”,对不漂亮的女下属说:“从你的建议看出来,你是一个很特别的人”,对争强好胜的女下属说:“这个任务非你莫属,你做起事情来让人感觉痛快!”

不过,她们感觉十分敏锐,如果你假意欣赏她们,她们很快便会感觉得到,于是便开始讨厌你的虚伪,不能忠心于你。因此,做上司的要学会从正面去欣赏人,假如发觉下属小气,可从另一角度去看,小气的同时往往是做事小心,在小节方面谨慎罢了;而情绪化也同时是感觉敏锐、直觉力强的表现。

事实上,每个人都必定有优点和缺点,假如能时常从正面去欣赏女性下属,将更能引发她们的潜能,而她们也会报答你的“知遇之恩”!

拍拍下属的马屁又何妨

语言是一种艺术,那么拍马屁作为语言中最实用的一个类型,更是艺术中的精粹,可谓博大精深。拍马屁,其实是一种用语言打动人的技巧。

生活中,我们常常看到有些下属对上司溜须拍马,并认为这是天经地义的事。但如果反之,让上司拍下属的“马屁”就有点儿让人难以接受了。其实,这也是出于把企业搞好的目的,上司对下属奉承也是非常有必要的。

比如说,有一件任务是领导者和其他任何下属所做不来的,要做成此事,只有一位下属有能力。那么,做领导的就应该积极主动地走过去,对这位下属多作鼓励,动人的话多说几句也在所不惜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但领导者要切记，不能为“拍马屁”而“拍马屁”，表扬下属要“拍”有所值。特别是在表扬之后，要让下属看出你的真诚，发自内心的赞美。

上司这样做，同样会得到大多数下属的信任。他们会认为领导者礼贤下士，没有“官架子”。总之，这样做同样有助于树立领导者的个人威信。

领导者应该破除“等级观念”，下属的“马屁”该拍还得拍。可又不能频繁使用这一招。你经常拍下属的“马屁”，会让人认为你没有能力，一味地依赖下属。久而久之，下属对你也就失去了信心。失去威信和信任感的领导者是做不长的，这是必然规律。

俗话说：“恭维不蚀本，舌头打个滚，”要赢得下属的心，奉承是一件实用的武器，何乐而不为呢？

当然，领导者在“拍马屁”时，要“拍得”有分寸，不离谱，恰到好处，不能给下属肉麻的感觉。可以从日常细节下手，下属穿了一件新衣服，你第一次遇上他，可以摆出一副欣赏神色，兴高采烈地赞扬：

“这条裙子真适合你呀！”

“嗯，今天打扮得这样漂亮，有喜事呀？”

“你真有眼光，这衣服太棒了！”

如果有人穿了新鞋、烫了头发，甚至背了个新手袋，领导者也可以套以上的赞美词。不过要记住，必须在第一次见面时就说，不然就流于虚假和公式化了。

除了打扮，还应多注意下属的工作表现。比如说，某个下属刚好成功地完成了某项任务，或者顺利出差回来，别忘了恭贺他们，说：

“你真行！”

“你的干劲实在值得我们好好学习！”

“旗开得胜，以后有什么重要任务都交给你处理了！”

这些说法并非是做人虚伪，这是一门艺术。从小处着手夸奖别人，不仅会给别人以出乎意料的惊喜，而且可以使领导获得关心、体贴入微的形象。一位服装店的女职员发现新上架的一件衣服做工有问题，及时把它转移到顾客看不见的角落里。值班经理夸她为公司着想，维护公司的荣誉，还决定给她加奖金。这位职员简直有些受宠若惊之感，到处赞扬那位经理眼快心细，自己的一点小成绩也逃不过他的眼睛，在这样的公司工作才有价值感。这位职员从经理的称赞中所获得的，不仅是受奖后的快乐，更多的是对这位经理关心的感激，使她感受到自己生活、工作在一个温暖的集体之中，从而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

激发了她的工作热情，增强了责任心。

当然，并不是所有小事都值得赞美。从小事情上赞美别人，需要把握好一定的技巧。否则，你的称赞就会被别人认为大惊小怪。

人们通常爱听赞美话，聪明的企业领导者应该大方一点，不要吝啬自己对下属的几句赞美的话，“这个意见非常好，就照你说的意思做吧！”“真有你的，你给我提供了一个好办法！”这样，下一次下属便会更努力地去工作，为企业创造更大的价值。

如果领导者能够多留意别人的长处，学会欣赏别人，对企业管理一定有很多的好处。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

05　06　07　08　09

情感互动：一切从心开始

在企业的管理过程中，领导者应将情感融入管理沟通的全过程，增强情感联系和思想沟通，使下属意识到他们存在的价值，满足他们的心理需求，从而激发出一种强烈的主人公意识，产生持久的工作热情，形成和谐融洽的工作氛围。这要求领导者要贴近下属的内心生活，使领导者能够真正地了解下属心中所想，为他们排忧解难，从而从内心深处激发下属的积极性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

充分理解下属的抱怨

不管人们拥有多少，人们的要求几乎永远得不到满足，得不到满足就要抱怨。没有一个公司的下属是不抱怨的。每个人的利益不同，看问题的角度不同，有些事情考虑不周、处理不当，引发牢骚和抱怨也就在所难免。

抱怨是一种最常见、破坏性最小的发泄形式。伴随着抱怨，可能还会出现降低工作效率等情况，有时甚至会拒绝执行工作任务，破坏公司财产等过激行为。

福利、工资、工作时间、分配不公、不理解等都可能成为抱怨的主题。一位瑞典的学者曾做过这样一个调查，他以近 200 名女性职员为对象，进行面对面的谈话，结果发现越是对工资不满的人，也越是无法热衷于工作的人。她们口头上说因为工资低而无法热衷工作，实际上她们讨厌本职工作的情绪完全超过对工资的不满。

可见，下属的抱怨是现象，不是真相。抱怨并不可怕，可怕的是领导者没有体察到这种抱怨，或者对抱怨的反应迟缓，从而使抱怨的情绪蔓延下去，最终导致管理的更加混乱与矛盾的激化。

作为领导，当你受到下属抱怨时，处理得当可以防止事态发展。要很好处理牢骚和抱怨，请记住以下几点：

1. 要学会什么都能听得进去

下属中最普遍的抱怨形式就是唠唠叨叨，把自己的一肚子不满倾倒出来，对此，作为领导绝不能装作听不见。相反，你一定要做下属的听众。

获得驾驭人卓越能力的最快捷、最容易的方法之一就是用同情的心理，竖起耳朵倾听他们的谈话。要成为一个好的听众，你必须学会什么都能听得进去，忘掉自己，要有耐心，要有关心。

2. 不要忽视下属的抱怨

不要认为如果你对出现的困境不加理睬，它就会自行消失。不要认为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果你对下属奉承几句，他就会忘掉不满，会过得快快活活。事情并非如此。没有得到解决的不满将在下属心中不断发热，直至沸点。他会向他的朋友和同事发牢骚，他们可能会赞同他。这就是你遇到麻烦的时候——你忽视小问题，结果让它恶化成大问题。

3. 给下属一个反映意见的平台

在这个平台上，下属可以畅所欲言，作为领导者，不能只是允许下属去歌颂企业，而不允许下属提出一些批评和建议。每个领导者都希望在批评下属的时候，不管对错都先接受；同样的，作为领导者，面对下属的抱怨或批评更应该坦然接受。给他们发言权，那是对下属的一种尊重。千万不要一棒子把下属的抱怨打死，不给他们发言的机会。

4. 了解抱怨的原因

任何抱怨都有它的起因，除了从抱怨者口中了解事件的原委以外，领导者还应该听听其他下属的意见。如果是因为同事关系或部门关系之间产生的抱怨，一定要认真听取当事人的意见，不要偏袒任何一方。在事情没有完全了解清楚之前，领导者不应该发表任何言论，过早的表态，只会使事情变得更糟。

5. 一对一的讨论

发现下属在抱怨时，直接上司可找一个单独的环境，与发牢骚的下属一对一的面谈，让他无所顾忌地进行抱怨，你所做的就是认真倾听。只要你能让他在你面前抱怨，你的工作就成功了一半，因为你已经获得了他的信任。

6. 不要发火

认真倾听下属的抱怨，不仅表明你尊重下属，而且还能使你有可能发现究竟是什么激怒了他。例如，一位打字员可能抱怨他的打字机不好，而他真正抱怨的是档案员打扰了他，使他经常出错。因此，要认真地听人家说些什么，要听弦外之音。当你心绪烦乱时，你会失去控制。你无法清醒地思考。你可能会轻率地做出反应。因此，要保持镇静。如果你觉得自己要发火了，就把谈话推迟一会儿。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

7. 鼓励下属合情合理的抱怨

下属的抱怨一般都是对管理工作的不满。管理不可能没有一点问题，只有在出现问题中不断的改进，才有可能不断的进步。企业要发展，管理工作要进步，如果听到的都是正面的东西，没有一点点负面的东西，才是真正的有问题。下属对企业有抱怨证明下属还是在乎企业的，有就让他们说出来，最怕的是下属有抱怨也不说出来。

善于调控情绪，展现不同的面孔

企业的领导者周旋于公司各部门之间，与不同类型的下属打交道，如果不善于调控自己的情感，具备不同的面孔，很难做到面面俱到。

下属是很善于察言观色的，他们凭着领导当时是哪一种面孔，下属就知道老板在想些什么，要说些什么话，做些什么事。而实际上，下属所观察出来的，只是领导希望他们看到的，至于领导真正的深谋远虑、雄才大略则是不轻易让别人知道的。一句话，不能让人摸清底细。

某公司领导为产品滞销而大伤脑筋。早上上班时，他却要摆出一张微笑的面孔，点头向大家说："可以，很好。"不时地感谢一下下属。并说几句，"辛苦了，谢谢，谢谢！"使大家工作起来更加有劲头，更加高兴。然后，他再摆出一张严肃的面孔，用来指挥大局，共同奋斗。他用一种无可置疑的口气向下属们讲"你去那里""让他来这里""就这么办""加一把力""马上就要成功了"，如此，他才可以指挥有方，工作有条不紊，更有效率。

有时，他又需要摆出一副怒发冲冠的样子说："不行！重来！"或者说："不能这么做！"然后再摆出慈善的面孔，对下属悉心教导，循循善诱地讲："要吸取教训"，"对你的责骂实际上是对你的关心"，"你这样做有不对的地方"等。

领导的面孔总是要变来变去，一张面孔笑着说"行"；另一张面孔怒声说"不行"；更换一张面孔，严肃地说："你这个人，是个两面派，怎么总是当面一套，背后一套。"如此等等，不一而足。那么领导这么变来变去，到底是好还

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是坏？

任何事情，通常都不能用“好”、“坏”二字来下一个过于简单和绝对的结论。正如“这世界上没有绝对的好人，也没有绝对的坏人”。

总而言之，情绪的调控，面孔的摆放，不是一成不变的，也不是毫无根据来回乱变的，领导者不能当毫无原则的“千面人”。而要根据实际情况，灵活地加以运用，随机应变，使得面孔的摆放恰到好处，不温不火。

每个领导者都要清醒冷静地认识自己所处的境地，由此选择应出现的面孔。摆出笑容，对下属赞扬和感谢固然很好，自己也落得轻松自在。但是也要看准时机，看准场合。

不需要感谢的时候，乱感谢，既浪费自己的感情，又贬低自己感谢的价值，久而久之这种感谢在下属那里就变成了廉价的商品，等同于买大件商品时搭送的小礼物。该批评的时候，要以批评为主，不能变成只赞扬不批评，做事出了差错当然要承担一定的责任，适当的批评一下是有积极意义的，如果公司上下一团和气，干好干坏都差不多，就会严重损伤下属的工作积极性。

一脸慈祥的谆谆教诲固然重要，满脸怒言的责骂也不能丢弃，软硬兼施，才能取得好的效果。没有人犯错误的时候，不要骂、不能骂、不必骂。有人犯错误的时候，要骂的有理有节。骂过分了，会激起民怨，此时可以单独召见，责问一下；可以小骂的，不要大骂；可以不骂的，不要去骂，换成教育、引导，让犯错误的人自己去为所犯错误内疚、自责，这比外部的责惩更有效果。这样他(她)在以后就会自己注意不再犯类似的错误，并加倍地努力。

某大公司的总经理，因一桩大生意赔了本，使公司蒙受了重大的损失。这个总经理深知罪责很大，于是向董事会递交了辞呈。但董事会并没有批准他的辞呈。董事长握住了总经理的手，深情地说：“我们已为你的学习交了这么多的学费，不希望你就这样走了，学了不要白学。”总经理立刻被感动得热泪盈眶，觉得为了挽回自己的过失即使粉身碎骨也在所不惜。果然，在以后的工作中，总经理发奋图强，拼命苦干，为公司赚取了一笔又一笔的巨额资本，这就是董事长适当地换了一副正确的面孔，让总经理感恩戴德。

设想一下，如果董事长当时大发脾气，一脚将总经理踢出门去，换一个新手从头干起，那么今天这个公司未必会有那么好的业绩。

可见，善于调控自己的情绪，摆出不同的面孔是很重要。领导者要学会根据不同场合、人物，调节自己的情绪，展现不同的面孔。亲自指挥也罢，赞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

扬鼓励也罢，指责批评也罢，关键在于时机的把握，时机正确，方能取得决定性的效应。

坦诚地告诉下属坏消息

“坏消息”要不要及时向下属传递？这是令许多企业领导头疼的问题，也是在企业经营管理过程中经常碰到的问题。

有些企业领导害怕向下属传递坏消息，其原因有很多。例如，他们因为害怕失去业绩卓著的下属，而对坏消息秘而不宣，以期留住这些人才。有些领导人则希望自己能够赶在公布消息之前，把问题解决掉。而许多领导人对坏消息所抱的态度就是一条：避而不谈。当然，也有这样一些人，他们认为绝大多数下属层次太低、素质太差，无法应付坏消息带来的打击。

但是，一味地对下属进行隐瞒其实并不现实。俗话说，下属会通过各种迹象预估到企业存在的问题，因为他们是企业内部人，最了解企业的经营状态。让下属自己去猜想，他们可能会高估事件的严重性，对“坏消息”产生恐惧心理。而这种恐惧心理，比“坏消息”本身给下属带来的压力更大。

想象一下，如果公司领导人隐瞒不报的坏消息最终还是让他们知道了，这些人会有怎样一种感受呢？这种感受又会对下属和公司之间曾经有过的那种信任关系产生多大程度的影响呢？

“坏消息”出现时，会同时伴随许多小道消息和谣言。当这些小道消息部分属实并被印证之后，下属对企业的信心会受到打击，士气会受到动摇。更重要的是，当领导者再试图澄清谣言时，将付出加倍的努力。因此，为避免谣言取代正确的信息，也需要与下属进行及时的沟通。

事实是，如果企业能够有效地将坏消息传递给下属，反而会增强下属对公司的信任，进而最终提高他们的责任意识。别忘了，下属不一定非得喜欢他们所听到的每一个消息，而只需要搞清楚为什么会这样，并且相信公司对他们毫无隐瞒，是坦率而且真诚的。因此，领导者在对下属宣布坏消息时，应注意以下几点：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 尽快通知下属

要尽快让下属知道坏消息，并且一定要让他们比外人先知道。不要等到一切都明了之后再讲，因为还没等你把所有事情搞清楚，小道消息就会把坏消息捅出去，所以你一定要把你所知道的情况先告诉下属，并向他们说明，现在尚未掌握全部情况，一旦有新消息将会尽快通知大家。如果可能的话，应该首先把坏消息的情况告知公司所有的主管人员。这样，这些部门负责人就会对下属将提出的问题有所准备，尤其是当被问及坏消息对他们的部门或工作有哪些影响时，更能做到胸有成竹。

2. "坏消息"不能盲目传播

在告诉下属坏消息之前，领导者要识别这些坏消息的形成原因、性质和可能产生的后果。比如，企业利润下滑，原因可能是很多方面的——可能是由于市场环境的恶化造成的，也有可能是企业内部的管理问题造成的，弄清楚具体原因后，根据不同的情况采取相应的对策，来确定如何要把这些"坏消息"告诉下属。再比如，某种危机来临对企业生存和发展构成严重威胁，也许，这种危机同时蕴涵着某种机会。如果领导者在还没有弄清楚危机本质中的利弊时，只是把它当成"坏消息"来告诉下属，必然对企业极为不利。如果领导者能够从危机中看到机会，通过向下属说明情况，把事情导向好的方面发展，就能安然渡过难关。

3. 做好充分的准备

对于一些可能引起恐慌的"坏消息"，领导者必须做好充分的准备来疏导下属情绪，最好是在企业有应对之策的情况下，才向下属宣布为好。

4. 应对谣言

要准备一套谣言应对方案，因为随着事态发展，必定会流言四起。你最好是已经建立一种应对谣言的机制，例如，在企业内部网上设立辟谣中心等。如果还没有这样做，就应该马上建立一套谣言识别和回应流程，否则它们就会不胫而走，最终使大家信以为真。

5. 领导者不要东躲西藏

很多时候，当下属正在消化坏消息时，公司领导却成了缩头乌龟，躲得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无影无踪。其实在公司应对坏消息时，领导者绝对不能做隐身人，这将会增强下属的危机感。明智的做法是，主动站出来，告诉下属你所知道的一切消息。

6. 宣布坏消息的时机和方式

信息传播时机和方式的选择是非常重要的。“坏消息”在传播过程中可能会被有意或无意地扭曲，引起人们的种种误解，对企业及事件处理极为不利。因此，有效的传播管理是非常重要的。确定有效的信息传播渠道、媒介，以避免信息传播过程中可能出现的干扰噪声。

了解下属的愿望和需求

某高级宾馆一位年轻的厨师因从厨房往家拿菜被人告发，宾馆后勤部门给这位平时非常勤奋的厨师降了一级工资，并给予警告处分。这位厨师什么都没说，还像往常一样勤奋地工作着。回家办事的厨师长归来后，听说了这件事立刻找到了后勤部经理。厨师长对后勤部经理说：“这位厨师往家拿菜和我打过招呼，他母亲患癌症多年，现在已到了晚期，他是独子，每天下班后都要到菜市场买菜，回家后照料母亲。前一段时间咱们宾馆顾客多，厨房的工作量非常大，厨师经常干到很晚才回家。所以，他没有时间买菜，他跟我说从厨房拿点菜回家，待到开工资时再把菜钱给补上，这是他自己记录的拿菜清单。”后勤部经理接过清单，只见上面记录得清清楚楚，什么时候拿的菜，菜的品种是什么，价值多少钱。后勤部经理看着这份清单感慨万分地说：“我对本部门的下属了解的太少了，这是我的失职啊。”当晚，后勤部经理和厨师长一起来到了这位年轻厨师的家，看望了他的母亲，并恢复了他的工资，也取消了给他的处分。

由此可见，作为一个领导者，你必须了解下属的需求，了解他们的性格，他们的爱好、沟通方式与情感表达方式等，只有了解他们这些隐藏在内心的需求，才可以真正做到有的放矢，达到情感交流的目的，为管理工作锦上添花。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美国著名心理学家马斯洛认为，满足人的需要是促进人行动的最基本的法则。人除了生理需求外，更重要的是心理需求。因为，生理需求比较容易发现和满足，而心理需求更容易被人们所忽视。作为一个领导者，在满足下属最基本的薪酬待遇的需求后，更应该用心了解下属的心理需求。因为，心理需求更容易影响一个下属的工作效率。

一个人的心理需求是其动力的最大来源，人们更注重来自心理的满足，和得到被尊重、被信任和被重视的心理感觉。这种心理需求很容易产生，也很容易满足，但应该在第一时间发现，并采取措施来满足它，就会产生很强的动力。否则，一旦这种心理需求变成一种心理压力，那再满足也达不到预期的效果，反而容易适得其反。

但下属有什么需要与愿望，是不会直接明确地告诉领导者的，领导者只有悉心洞察下属的真实需求，才能懂得如何激发他们的工作热情。这是企业领导获得下属尊重，调动下属活力的重要方法。

一是换位思考

站在下属的角度来体验下属，考虑他们的需求，了解他们所处的环境和他们的真正感受。

二是运用内部营销的方法和技术

即把下属当做企业的内部顾客，运用营销调研技术，如一对一访谈、问卷调查、圆桌会议、实地观察等技术去了解下属的动机、情绪、信仰、价值观、潜在的恐惧和反抗等，以此准确了解和把握下属的情感、需求和欲望。

三是加强交流与沟通

建立内部正式和非正式的互动式沟通和反馈渠道，通过情感沟通，了解不同下属的不同需求，也了解不同时期的需求重点

四是外部了解

通过对下属的家庭与亲戚朋友、企业顾客、供应商、离职下属的调查和访谈，来间接了解下属的真实情况。

记住下属的名字

每个人都对自己的名字有种莫名的感情，自然会非常重视它。然而，如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

此重要的名字有时会被人写错，或是公司的上司忽视它的存在，随口“你来一下”等称呼无形中隔开了下属与上司的距离。因此，领导者要正确地记住下属的名字，并且尽可能亲切地呼唤，这是与下属沟通的前提。

管理学家帕金森曾说过：“称呼人家的名字，尽管你们平常几乎没有接触，也会产生振奋的作用。某某先生居然记得我的名字。这意味着在领导者的眼中，你是重要的，有价值的一员，这多么使你鼓舞啊！”

记住别人的姓名，并在交谈中喊出来，这在领导对下属，以及不太熟悉的人中使用，效果往往非常好。因为每一个下属都希望领导重视自己。如果初次见面，就能被领导记住名字，那对于下属来说是令人兴奋不已的事。因为他感到领导对自己是重视的。

许多公司的领导都不大注意，或者认为没有这个必要，或者借口自己工作太忙没有这个时间和精力。有个较大公司的领导，一般下属去找他，主动汇报姓名，几分钟后，他就记不住人家的姓名了，等到下次再见时，有时竟问：“你是哪个单位的？”

与此相反。某集团公司的经理在受命到任后，事先下了点工夫，第一天上班逐个办公室走了一遭，在与下属一一握手时，就一口叫出每个人的名字。大家都很惊异，转而敬佩，整个公司的气氛顿时活跃起来，对新经理的拘束和陌生感一扫而空。这位经理只是做了一点小小的努力，得到的却是所有下属的认同。

由此可见，在和下属的交际过程中，如果领导者能记住下属的姓名和一些下属的情况，那么，说出来后会使下属感到格外的亲切，几句随便的攀谈，便能对下属产生精神激励作用。

记住下属的姓名，并不是一件轻而易举的事，需要下一点工夫，还得有一套方法，一般能记住大量名字的人的方法，主要有如下几点：

1. 当对方介绍姓名时，要聚精会神，并记在心里

有的人虽主动问对方“尊姓大名”，但对方介绍时又心不在焉，对方还未走，就已经忘记了他是谁，哪里还谈得上下次见面！有的人记忆力强，有的人记忆力差一点，这是事实。如果记忆力差，可以运用拿破仑三世的方法，可以说：“对不起，我没有听清楚。”让他再说一遍，加深记忆。还可以在逐字听的时候，一边用每个字造成一个词或者一个词组，来加深记忆。比如，你的下属名叫马胜长，不就是“马到成功的‘马’，胜利在望的‘胜’，长命百岁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的‘长’吗?”这就使人印象深刻多了。

2. 记住每个人的特征

人有许多方面的特征,有外形的特征,如眼睛特别大,胡子特别多,前额很突出等;有职业上的特征,如他最擅长某一技术,在某一技术、学识上有受人称道的雅号等;名字上的特征,有的名字故意用些生僻的字,或者很少用来做名字的字,有的名字与某几个人的名字完全相同,这本来是没有特征的,但可以把“同名共姓”作为一个特征,再把他们区别开来,就容易记忆了。

3. 用本子记下下属的名字

如果是尊贵的客人,切不可当面拿出小本本来,只能背后再记。但对下属,你可以说:“我记忆力差,请让我记下来。”下属不但不会讨厌,还会产生一种尊重感,因为你真心实意想记住他的名字。为了防止以后翻到名字也回忆不起来,除了记下名字以外,还要把基本情况如单位、性别、年龄等记下来。这个小本本要经常翻一翻,一边翻一边回忆第一次会见此人的情景,这样,三年五载以后再碰到此人,你也可以叫出他或她的名字来。

4. 多与下属接触

百闻不如一见。有不少的领导者,一有时间就深入到基层,同他的下属一起干活,或者一起玩乐,或促膝谈心,或共商良策。这样的领导者,不但能叫出下属的名字,连下属在想什么都能说得出来。

安慰下属的情绪

给予不幸者以安慰,是为人处世的一种美德;而当自己的下属遭到不幸时,及时送上真诚的安慰,更是领导者应尽的责任。

当下属在工作、生活、情感出现问题而伤心难过时,很多领导者就会好言相劝“没关系,坚强点儿”。要么帮助分析问题,告诉他“你应该怎么做”,还有些领导者会批评对方:“我早就给你说过……”其实,这些做法不仅不能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

使下属得到安慰,还会使对方更加伤心。

殊不知,每个被苦恼折磨的下属,在寻求安慰之前,几乎都有过一连串不断尝试、不断失败的探寻经历。所以,我们所要做的就是,探索对方走过的路,了解其抗争的经历,让他被听、被懂、被认可,并告诉他已经做得够多、够好了,这就是一种安慰。

因此,安慰人要讲一些技巧,要根据对方的心理活动,随时敏锐地掌握下属心理微妙的变化,适时地说出吻合当时状态的话或采取行动,给予最贴心的抚慰。

1. 针对不同的情况给予不同的安慰

如果下属面临事业上的不如意,领导者就需要对其强烈的事业心给予充分理解、支持。这个时候,理解应多于抚慰,鼓励应多于同情。领导者就不必劝慰对方忘掉忧愁、痛苦,更休想说服对方随波逐流,放弃他的理想、追求。最好的安慰,就是帮助对方总结经验教训,分析所面临的诸多有利不利条件,克服灰心丧气的情绪,树立必胜的信念,并共同探讨通向事业顶峰的光明之路。

如果下属不幸身患重病,应不必过多谈论病情。领导者应该多谈谈病人关心、感兴趣的事情,以转移对方的注意力,减轻精神负担。如能尽量多谈点与对方有关的喜事、好消息,使他精神愉快,更有利于早日康复。

如果下属因生理缺陷或因出身、门第而被人歧视,领导者安慰时就应多讲些有类似情况的名人的模范事迹,鼓励他不向命运屈服,抵制宿命论的思想影响,使他坚信只要充分发挥人的主观能动作用,仍然能够争取人生的幸福,实现人生的价值。

2. 倾听对方的苦恼

由于生活体验、家庭背景、所受的教育、工作性质等不同,形成了每个下属对于苦恼的不同理解。因此,当试图去安慰一个下属时,首先要理解他的苦恼。安慰人,听比说重要。一颗沮丧的心需要的是温柔聆听的耳朵,而非逻辑敏锐、条理分明的脑袋。聆听是用我们的耳朵和心去听对方的声音,不要追问事情的前因后果,也不要急于做判断,要给对方空间,让他能够自由地表达自己的感受。聆听时,要感同身受,对方会察觉到我们内心的波动。如果我们对他的遭遇能够“悲伤着他的悲伤,幸福着他的幸福”,对被安慰者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而言，这就是给予他的最好的帮助。

3. 安慰是同情，但不是怜悯

同情是一种真心实意的善良心情，彼此应站在完全平等的地位上交流思想感情，给对方精神上、道义上的支持，并分担对方的感情痛苦。与之相对的是，怜悯不是平等的思想感情交流，不是精神上、道义上的敬赠，而是一种上对下，尊对卑、强者对弱者、胜者对败者、幸运者对不幸者的感情施舍。

说出同情的话语，有劝慰也有鼓励，语气低沉而不乏力量，而且尽量不当面说出“可怜”、“造孽”等词语。怜悯的话语，只有一味的悲伤，语气低沉、无力，而且把“可怜”、“造孽”等词语经常挂在嘴边，仿佛在欣赏、咀嚼对方的痛苦。

所以，作为一个领导者，应该记住的是，安慰下属需要同情，但切不可怜悯。

4. 安慰需要换位思考

安慰下属最大的障碍，常常在于被安慰的下属无法理解、体会、认同当事人所认为的苦恼。人们容易将苦恼的定义局限在自我所能理解的范围中，一旦超过了这个范围，就是“苦”得没有道理了。由于对他人所讲的“苦”不以为然，因此，安慰者容易在倾听的过程中产生抗拒，迫不及待地提出自己的见解。因此，安慰者需要放弃自己根深蒂固的观念，承认自己的偏见，真正站在对方的角度去看他所面临的问题。

5. 运用善意的谎言进行安慰

善良的谎言，有时胜过不该说的真话。在安慰下属时，领导者适时的谎言往往能起到意想不到的作用。

这里所说的谎言，当然是指善意的谎言，即为了减轻不幸者的精神痛苦，帮助不幸者重振面对生活的勇气。如对于本来就感情脆弱、意志薄弱、身体虚弱的不幸者，其心灵已经伤痕累累，不堪重负。如果再如实地将他所面临的噩耗讲出来，对方就有可能因承受不住沉重的打击而一蹶不振，甚至危及生命。所以，这种特殊情况下，与其立即如实相告，还不如暂时隐瞒真相。当事人以后明白了真相，只会感激、不会埋怨。即使当时半信半疑，甚至明知是谎话，通情达理者仍感到温暖、宽慰。因为他是被关怀、爱护，而不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是被欺骗、愚弄。

安慰人是一门技巧，是一种为别人调节心理的大学问。领导者要想真正猎获下属的心，让其对自己产生感激之情，死心塌地地为自己工作，就一定要掌握好这门技巧。

与下属说话要保全其面子

在一个企业或团队中，领导无疑占有绝对的权威地位，作为下属一般都只有服从的份儿。这就使得一些拥有绝对权威的领导往往口无遮拦，对下属想说什么就说什么，甚至在大庭广众之下厉声呵斥，一点面子也不给下属留。

其实，下属和领导一样，都是有面子的人，也都爱面子。面对领导的蛮横，他们会产生强烈的逆反心理。在中国，面子问题是极为重要的问题。一个人有没有面子，有多大的面子，取决于他社会地位的高低和其影响力的大小。因此中国人爱惜自己的面子，实际上是在爱惜自己的地位，中国人时时刻刻不忘挣到尽可能多的面子，其实就是要维护和提高自己的地位，要扩大和加强自己的影响力。所以作为领导，不论在任何场合，对下属说话都要留面子，不要将话说得太绝。

某企业的工程总监跳槽，不是因为老板贪心，不是待遇不好，也不是因为管理独裁或管理混乱，更不是因为工作环境恶劣，而是因为“没面子”。事情是这样的：老板要求工程总监在 7 日内做一个项目规划，总监于是按要求加班加点做出了一份漂亮的“规划方案”。但在 7 日后的公司高层会议上，老板要求总监详细阐述“项目施工进度计划”，总监便对老板说“你要我做的是项目规划，不是施工进度计划，没法阐述进度安排”。老板一听顿时火冒三丈：“你做事连计划都没有，怎么能当工程总监？我现在建议行政总监，立即通知 120 来把他送到疯人院去！”当时，会场一片哗然，工程总监更是无地自容，尊严全无。事后，该工程总监到了另一家年薪降了 10 万元的企业当总监。

我们试想一下，就算这个企业的老板给他再多的钱、再好的工作环境，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这位总监还有"面子"待下去吗？"人活一张脸,树活一张皮"啊！

让他人有面子,这是十分重要的事。有些人却很少想到这一点,经常残酷地抹杀他人的感觉,又自以为是,甚至不去考虑是否伤害到别人的自尊。然而,一两分钟的思考,一两句体谅的话,就可以减少对别人的伤害。下次,当我们必须惩戒他人时,我们应该记住这一点。

通常,批评人不给人留面子由两个原因使然:一是不愿给他人留面子,二是不会给他人留面子。不愿给人留面子,完全是"官本位"思想在作怪,"权威"思想太严重,"家长"作风太盛,认为对下属和下属的批评斥责甚至咆哮怒骂都是应该的,是情理之中的,批评太"温和"了,对他起不到触动作用,其他人也受不到教育。如果是这样的领导者,自身应该深刻地从思想根源上找原因,多些民主意识,多些宽容胸怀。

不会给人留面子是因为做思想工作的方式方法掌握不够,不懂得如何去批评人,不知道怎样批评人才是最有效的方法,才能达到最理想的效果。

因此,当你要批评他人时,请事先想好方法吧,既达到指出他人过失、使当事者受到教育的效果,又不要让别人丢了面子,伤了自尊。

我们所说的给下属一点"面子",不是无原则的迁就、一味的退让,也不是无视下属的错误而护短,而是当下属身处矛盾的焦点、陷入被动的困境、工做出现偏差时,领导能体谅下属的苦衷、宽宥下属的过失,伸手解围"救场"。

某公司的推销员小王,利用到外地出差的时间办了一些私事,最后延误了回公司的时间。公司经理得知这件事,认为此事虽然不大,也没有给公司造成很大的影响,但作为职员,应该按公司的规定办事。于是,他便找到小王说:"你这次出差延误了时间,是吧?"小王只有承认。"那么,你知不知道公司关于出差的规定?"小王不语。于是经理说:"我一向对职员要求很严格的,既然公司已经有这样的规定,每一个人都应该遵守,你认为呢?"小王点头称是。"那么以后就不会再有这种情况了吧。"这之后,小王每次都能严格遵守公司的规定,工作也表现得出色。小王后来说:"经理给我留了面子,对我信任,再不好好干,再要出差错,就对不起他了。"

相反,如果经理不是单独和小王"一对一"地谈,而是在某次会议上大声说:"推销员小王利用出公差的时间办私事,这是公司条例所不允许的,这次虽然没造成什么损失,但是今后必须注意。"如此一讲,自然达到了"杀一儆百"的作用,可是却使小王丢了面子,对经理心怀埋怨。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因此，一个成功的企业领导，当职员犯了错误时，要学会给下属留面子。领导者善于给下属面子，不但能给下属带来莫大的激励，使下属更加发奋工作，而且还会增加自身的非权力影响力，使下属更加敬重领导，从而投桃报李，还领导者以面子。

用真情去感动下属

北风和南风比威力，看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风首先来一个冷风凛冽寒冷刺骨，结果行人把大衣裹得紧紧的。南风则徐徐吹动，顿时风和日丽，行人因为觉得春意上身，始而解开纽扣，继而脱掉大衣，南风获得了胜利。

这则寓言形象地说明了一个道理：温暖胜于严寒。领导者在管理中运用“南风”法则，就是要尊重和关心下属，以下属为本，多点人情味，使下属真正感觉到领导者给予的温暖，从而去掉包袱，激发工作的积极性。

情感是人的意识的自然表露，虽然人的情感不会像语言、文字那样能直接地表达，但人的一切行为无不带有感情的色彩，带有感情的特征。

作为企业的领导，要实现自己的意图，必须与属下取得沟通，而人情味就是沟通的一道桥梁。它可以有助于上下级双方找到共同点，并在心理上强化这种共同认识，从而消除隔膜，缩小距离。

中国的社会非常注重这个“情”字，所谓“人情债”是永远也还不清的。所以，我们常常会听到一些公司企业的下属这样说：“干了很多年了，上级待我不薄，这一走了之，可真有点说不过去啊！”由此可见，只要用真诚的情感去打动下属的心，下属就会为之动容的。

那么领导者该如何用真情打动下属呢？

首先，要加强自身修养，情出自“真心”。情应该是发自内心的。不管你是面善的领导还是脸色难看的领导，如果你能够从内心深处去尊敬每一个下属，你就能够拥有一种谦逊的胸怀，你就能够发自内心地和蔼待人，你自然就会看到下属的长处，认可他们为公司所作的贡献，相信他们的潜力，以一颗宽容慈爱之心对待他们。平常时刻，领导脸色柔和，给人以春风沐浴般

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的温暖，下属自然心领神会，愉快地工作，公司上下都会和和气气，真可谓“和气生财”。领导尊敬下属，注意说话的语气，从不大声的喊叫、呵斥，说话友善，平易近人，对他们的态度十分亲近。下属自然也就愿意常接近你、接受你、信赖你，进而把你的事业当成他（她）自己的事业。

其次，要接纳你的下属，关照他、帮助他、称赞他。如果你的下属在你手下工作两年了，你们很少接触，你对他的事一无所知，你怎么会用真情打动他呢？但是，如果你换一种方法，和他聊聊天，和他一起吃饭，多征求他的意见，对一些好的建议及时称赞，在工作上给予一定的帮助，经常找个理由聚一聚，即使他有一颗顽固禁闭的心，也会向你打开的。

最后，当下属出现困难的时候，伸手帮他一把。你的下属有时会遇到生活中的烦恼、工作中的难题，这个时候，你要积极地表现出愿意帮忙的态度，鼎力相助。对这些事，他会终身难忘、心存感激，并为你效力的。

如何与下属私下谈话

领导者之所以能称其为一个领导者，很大原因在于，他能组织协调企业内的所有下属为共同的目标去前进。正因为这样，与企业内的下属进行个别的私下谈话，就成为领导者进行思想工作的一个重要方法，也是一门重要的领导艺术。

与下属私下谈话，目的只有一个，就是让下属感受到领导对他的重视，让他更好地为企业工作。和下属私下谈话，尤其是和优秀下属进行私下谈话，是领导与下属笼络感情的重要方式之一。

在一家世界 500 强企业里，每位上级主管要求一个月与直接下属私下谈话一个小时，并做好谈话记录。谈话内容，包括对自己近期工作的评价，对其他同事的评价，对公司管理的看法，对自己进一步发展的想法等。起初，下属觉得无话可说，觉得多说无益，觉得说了也白说，但后来大家发现，谈话中的不少意见和建议，能很快得到落实，每年有 20% 的人员调整工作岗位，都直接起因于这种谈话。因此，大家便十分重视谈话。这种与下属的私下谈话进而成为这家企业的成功之道与文化特色。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

由此可见，下属之间或下属与领导之间的许多具体问题，都适宜通过私下谈话来加以解决。运用好私下谈话，不仅可以了解情况、沟通思想、交换意见、提高认识、解决问题，还可以畅通言路、集思广益、凝聚人心、增进友谊。因此，领导者要想实现自己的成功领导，就必须掌握好与下属私下谈话这一基本领导艺术。

1. 放下架子，进入角色

如果是在你的办公室，可先请下属坐下，递上一杯茶，说上一两句寒暄的话，这会令下属觉得你和蔼、亲切，有人情味，并心存感激，紧张或激动的情绪也会因此而放松或平静；如果你到下属的办公室，应尊重别人的习惯，在下属正忙的时候，可稍微等候一下。要根据精心选定的谈话时间、地点及场合，自然地进入角色。切入谈话的时机要恰当，否则会造成“话不投机半句多”。

2. 动之以情，晓之以理

与下属进行私下谈话，要十分注意以情感人。进行私下谈话，如果感情真挚深厚，就会增加信任引起共鸣。如果缺乏真实感情，就会引起下属戒备，产生反感。因此，在谈话开始阶段，不妨先说一些下属关心的、感兴趣的事情，使谈话的双方逐渐具有共同的语言，产生感情对流，沟通思想。

虽然动之以情在私下谈话中的作用是不可低估的，但情不能代替理，私下谈话还应晓之以理，最终靠充分说理，以理服人。说理一定要严格把握原则，要把道理讲透，切合实际，个别谈话才能收到好的效果。所以，在私下谈话中要做到情真理切，情理结合。

3. 说话要有理有据

虽然和下属私下谈话，没有第三者在场，但作为领导，你和下属说的每一句话，都应该有理有据，都应该负责任。不能说过就忘，私下说的和会上说的相互矛盾。这样会让下属对你的认识生产矛盾，认为你当领导的说话不负责任，对你的话也就可听可不听了。以后你采取的措施，也就起不到应有的激励或警告作用。

4. 谈话要有明确的目标

与下属的私下谈话一般有几种目的：一是掌握情况，便于下一步开展工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作；二是解决问题，化解矛盾，排忧解难；三是鼓励进步，激发向上；四是布置工作，明确责任，指导方法；五是沟通感情，融洽上下关系。通常情况下，一次谈话不能企图同时解决许多问题，要适可而止，让下属有意犹未尽的感觉，这样的谈话最能给人留下深刻的印象。

5. 保持一致的工作作风

私下和下属相处，俨然和下属是朋友、是兄弟，而到了工作场合，又摆出一副拒人千里之外的姿态，下属无法分辨哪个才是真正的你，让下属无所适从。公开和私下要保持一致的处事风格，一致的处事作风。

6. 遵循平等的原则

与下属私下谈话是一个双向交流过程，不可居高临下，盛气凌人。不要把自己的观点强加于人，要把下属放在与自己平等的地位，消除下属顾虑与拘束，允许下属发表自己的观点和看法。

7. 谈话方式要灵活

与下属私下谈话的方式要因人而异，因事施法，不可千人一面。谈话目的、对象不同，谈话的方式也应有所不同。实践中，以下几种谈话方式可以为领导者灵活运用。

一是用商量的口吻进行交谈。这种方式要求谈话人要心平气和、平等待人，以关心、信任的态度对待谈话对象，不能自视特殊、“好为人师”，也不能“连珠炮”似地发问，或中间打断对方的话头，应允许人家解释，谈不同看法，对的要肯定，错的予以指出，在友好的气氛中，协商解决问题。

二是询问型交谈。即领导者对有的下属可以直接问，而对另一些人则可委婉地问。关键是领导者一定要掌握“问”的技巧。

三是批评型交谈。运用这种方式，领导者大多要先肯定其成绩，然后对被批评的人的缺点和错误尽力引导，使之能主动地认识到自己的问题。当然，有时也可以直接地进行批评交谈。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

05 06 07 08 00

令出必行：将命令进行到底

领导者的很多时间都是在对下属进行管理，其中最普遍、最常见的管理方式就是下命令。一个领导者每天可能要下很多命令，这些命令是下属工作的方针和目标。实际上，下属工作的好坏，在一定程度上与领导者下命令的方法有关。所以，当把命令视为沟通时，能够正确地传达很重要，但是受方能够按命令行事，才是命令的重点所在。因此，领导者下达命令时，一定要让下属有服从的意愿才行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下达命令的技巧

命令是领导者对下属特定行动的要求或禁止。命令的目的是要让下属照你的意图完成特定的行为或工作；它也是一种沟通，只是命令带有组织阶层上的职权关系；它隐含着强制性，会让下属有被压抑的感觉。若领导者经常用直接命令的方式要求下属做好这个、完成那个，也许部门看起来非常有效率，但是工作品质一定无法提升。为什么呢？因为直接命令剥夺了下属自我支配的原则，压抑了下属的创造性思考和积极负责的心理，同时也让下属失去了参与决策的机会。

命令虽然有缺点，但要确保下属能朝组织确定的方向与计划执行，命令是绝对必要的，那么你要如何使用你的命令权呢？

1. 命令有无必要

领导者在下命令前，尤应注意这个问题。在实际工作中，许多领导者本人并没有弄清某些命令的必要性。

比如，一个领导者在很忙的时候，突然有一件事情需要他处理，他认为这个事情不重要，于是就随手安排给他的下属去完成。但下属对这件事情的来龙去脉并不清楚，为了完成工作，下属需要不断地向领导者询问有关事项。领导者接受下属询问的时间要比他亲自处理这件事情需要的时间更长。实际上，这条命令就是一条没有必要的命令。

在一项工作未明确之前，就安排下属去进行相关工作，这种工作很可能就是无用的工作，相关的命令也是无用的命令。另外，有些领导者见不得下属在工作时间没有事情做，于是就安排一些没有意义的工作让下属不停地忙碌，这也是无用的命令。所以，领导者在下命令之前，认真地思考一下命令的必要性是十分必要的。

2. 正确传达命令意图

下达命令时，领导者要正确地传达命令，不要经常变更命令；不要下一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些过于抽象的命令，让下属无法掌握命令的目标；不要为了证明自己的权威而下命令。

3. 大声地下达命令

若你的声音太小，有可能被下属误以为你是在说一件并不重要的事，因此，你必须明确地表示：这是上司在向下属下达命令。

4. 态度和善，用词礼貌

作为领导，你在与下属沟通的时候可能会忘记使用一些礼貌用语，如“小张，进来一下”，“小李，把文件送去复印一下”。这样的用语会让下属有一种被呼来唤去的感觉，缺少对他们起码的尊重。因此，为了改善和下属的关系，使他们感觉自己更受尊重，你不妨使用一些礼貌的用语，例如：“小张，请你进来一下”、“小李，麻烦你把文件送去复印一下。”要记住，一位受人尊敬的领导，首先应该是一位懂得尊重别人的领导。

5. 不要超越权限

不要超越自己的权限主要指两个方面的权限。第一，不要对非自己的下属下命令。每个下属都有自己的直接领导，你如果不是他的直接领导，就不应该直接给他下命令。如果你确实需要该下属做一些工作，可以去找他的直接领导，通过直接领导来给他下命令；第二，不要对部门职责以外的事情下命令。每个部门都有自己的工作职责，你不应该命令自己的下属去做其他部门职责中的事情。

6. 给下属更大的自主权

一旦决定让下属负责某一项工作，就应该尽可能地给他更大的自主权，让他可以根据工作的性质和要求，更好地发挥个人的创造力。例如：“这次展示会交由你负责，关于展示主题、地点、时间、预算等请你做出一个详细的策划，下个星期你选一天我们要听取你的计划。”还应该让下属取得必要的信息，例如：“财务部门我已经协调好了，他们会提供一些必要的报表。”

7. 记下自己的命令

领导者往往工作很忙，如果下属很多，有时会忘记自己下达的命令。为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了避免这种情况的发生，领导者应该将自己下达的命令记录下来，写明下达命令的对象、内容、完成的标准及反馈时间等。对于管理规范的公司，应该制定一个“管理控制表”之类的表格，让领导者严格记录自己的命令，这种表格领导者和下属各持一份，可作为对领导者及下属进行工作考评的依据。这样做也有助于在工做出现问题时分清各自的责任。

下达命令一定要明确具体

领导者的很多时间都是在对下属进行管理，其中最普遍、最常见的管理方式就是下命令。一个领导者每天可能要下很多命令，这些命令是下属工作的方针和目标。实际上，下属工作的好坏，在一定程度上与领导者下命令的方法有关。

就企业而言，领导者下达命令时不够明确，有时会使下属理解不了领导的意图，延误工作，甚至产生更大的反作用力。例如，有的领导在指示下属时，常使用一些含糊的用语，“要尽快把这项工作完成”。“尽快”有多快？也许领导的意思是三天，而下属认为一个星期干完就已经是尽全力了。如此“语焉不详”就会使上下级之间产生不必要的误会：领导觉得下属不够努力，而下属认为领导没有交代清楚，怨不得自己。所以切勿用模棱两可的词句命令下属。

某位科长，因为得不到下属的协助而痛苦，他向前辈诉苦，前辈提醒他：“你在命令下属时，是否明确地指出了命令的内容和目的呢?”经前辈的提醒，这位科长才突然醒悟，原来在这之前，他从未对下属说明命令的目的，于是他改正了缺点。“这个资料必须在下周举办的下属大会上提出，所以，你必须在会议举行的前三天完成它。这则求才启事除了登报纸，还可以刊登在求职杂志上，你要考虑到这一点，并且尽快把它做好。”命令下达得十分清楚明确，属下的士气才会得到很大程度的提高。

在下命令时，领导者有必要向下属全面介绍相关工作的情况，这样有助于下属把握全局，发挥工作的主动性，更加出色地完成任务。但领导者必须抓住问题的要点，向下属讲明：什么是他要做的，要达到什么样的目的。否

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

则，下属会不清楚他具体负责什么事情。

很多时候，其实领导者本人就没弄清楚命令中的要点是什么，所以他自然无法向下属讲清其中的要点。向下属下命令之前，领导者首先要认真去思考各工作的要点，做到心中有数，这样才能把握全局，合理调度。

某位上司对新来的女职员说："这个文件需要让董事长过目，你将它漂亮地装订一下吧。"结果，这个上司看到她拿来的文件大吃一惊，原来文件上竟然别了一个粉红色的蝴蝶结，封面上还用红笔写着："董事长亲启。"

女职员的做法虽然有些好笑，但却给领导者一个重要的启示：给下属的命令一定要明确，不要产生理解上的歧义。

在下命令时，要注意五条基本原则：清楚、完整、简明、自信和正确。这五个原则基本概括了下命令的方式。领导者应对照这五个原则的要求，找出自己存在的问题，并积极进行改正。另外，你还可以制定一份简单的调查表，让你的下属从这五个方面对你进行打分，从而找出自己的问题。这样做可以增进你和下属的合作关系。

"命"这个字是由"口"和"令"组合而成的，即用口传达给对方非常重要的事情。或许有的领导者认为，写在纸上传达不会发生错误，但是，用文书传达的命令较缺乏魄力。反倒当上司口头命令说"你做这个"时，听话者会较轻松地分辨出任务的轻重缓急，并及时地完成它。所以说，领导在下达命令的过程中，不妨多用口头方式，使下属对该命令引起足够的重视并及时完成。

授权的学问

授权是企业高层领导者用权的重要组成部分，也是一种管理艺术。所谓授权，就是领导者将自己职权范围内的一定权力给予自己的直接下属，并加以协调、控制、激励、检查、督促、评价，使被授权的组织或个人在已明确的职权范围内，充分发挥各自的积极性、主动性和创造性。领导者的成功授权是成就事业的"分身术"，在领导实践中具有十分重要的意义。

实践表明，领导者科学地授权，有利于发挥下属的领导工作中的积极

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

性、主动性和创造性，最大限度地激发下属的工作意识，使上级领导的意图为下属所接受。但授权必须恰当地进行。如果你把任务交给下属，而没有明确阐述下属应该做的具体工作，行使自主权的范围，应该达到的绩效水平，完成任务的时限要求，你就注定会因为下属的不得力工作而招来麻烦。那么，怎样才算恰当地对下属进行授权呢？

1. 找对你打算授权的人

作为领导者授权给下级首先要知道授权对象，并根据授权对象确定授权的方法。选好受权者，除了分析考察每个下属的特点、能力、性格等主观因素之外，还要综合考察拟授权工作的性质和特点。这样才能恰当无误地选好受权者。你所指定的人，如果经验多但对于该项任务不擅长或意愿较低，未必会比经验较浅、有心学习而跃跃欲试的人适合。

2. 明确授权指标与期限

下属必须了解自己在授权下必须达到哪些具体目标，以及在什么时间内完成，清楚了这些才能有基本的行动方向。授权不是单单把事丢给下属，还要让他明白领导者期盼些什么。

3. 不要重复授权

重复授权就是把一件相同的事情同时交给两个人做。这会让这两个人相互猜忌，怀疑公司甚至怀疑领导的能力，重复授权尚不如不授权。

4. 授权后要充分信任下属

领导者向下属授权后，就应信任下属，做到“你办事我放心”，不得干预下属在职权范围内独立处理问题的权力，更不能不和下属商量，随意另行决定和下达指令。只有建立起相互信赖的关系，才能使授权顺利有效。否则，上级对下属疑虑重重，事事过问，而下属对上级也怀有戒心，不敢放开手脚工作，那就无所谓授权了。但是信任又不等于放任，授权后还必须对被授权的下属的工作实行必要的监督和控制，如发现问题，应及时纠正；对严重偏离目标，力不胜任或滥用权力的下属，要及时调整更换。

5. 使其他人知道授权已经发生

授权不应当在真空中进行，授权的目的是为了完成任务，而完成任务必

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然要涉及许多其他的人。不仅领导者和下属需要知道授予了什么权力以及多大的权力，还应把授权的事实告知与授权活动有关联的其他人。不通知其他人很可能会造成冲突，并且会降低下属完成任务的可能性。

6. 允许下属参与授权的决策

每一项权力都应当与限制相伴随。领导者在授权的时候只是下放用于完成某项工作的权力，而不是无限的权力。怎样来确定完成一项工作到底需要多大的权力呢？最好的办法是让下属参与该项决策，参考一下下属认为完成这项工作需要何种权力的意见。但值得注意的是，有的人可能倾向于扩张自己的权力使其超出必要的范围，而过大的权力会降低授权的有效性，因此领导者要注意把关，与完成任务无关的权力不应该下放给下属。

7. 对接受授权下属进行监督和控制

授权以后，领导者对下属的工作要进行合理、适度的监督，对此要防止两类偏向：一类是把授权变成了放任自流。领导给下属授权之后，好像工作就算搞完了，只等下属来向自己汇报工作成果；另一类是对授权不放心，因而不断地检查工作，处处插手，使下属缩手缩脚，不得不完全按照领导意思办事。以上两类控制，前者不足，后者过度，都是不合理的。前者会使领导失控，后者会引起下属反感，下次就不愿意接受领导的授权。

为了做到适当控制，领导者在授权之前，应建立一套健全的控制制度，如制定绩效标准、明确报告制度、制定完成时间等。总之，领导授权之后，对下属的具体工作程序和措施，领导者不必去管，命令、指示和干预要少做，但必须关心下属的行动，掌握情况，做到心中有数；当他们拿不定主意时，提出建议而不是决定；遇到困难时，给予帮助而不是代替；发生动摇时，给予鼓励。

8. 授权终止与评估

授权完成以后，就会出现一个授权终止的概念，也是授权的最后一环，不管授权执行效果如何，都必须给予合理的评估，而这种评估必须是与受权者共同达成，评估的结果不是最重要的，关键是通过这种方式，可以就授权的执行做一次总结，以便在下次授权时能够做得更好。

当然即使是授权，也必须给予一定的评估，这种评估必须是以结果和业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

绩为导向,这也是企业必须要面对的。将授权的评估作为下属个人绩效考核的重要依据之一,是企业授权体系必须要完成的。

授权不仅仅是权力,更重要的是责任。因为权力是表象和形式,而责任是本质和内在,权力是为责任服务的,责任是权力赋予的证据,两者缺一不可。不管企业采用随机还是计划授权,都必须严格遵循这个逻辑。

建议式的命令更易被下属接受

在工作过程中,身为领导者,对下属下达任务,发号施令,这是很自然的事情。可是,怎样下达命令才会使你的计划能得到彻底的实施呢?才能使下属容易接受呢?

有许多企业的领导喜欢在下属面前指手画脚,发号施令;或者颐指气使,呼来唤去;而自己就靠在软绵绵的椅子里,指挥别人去干这个,去干那个。他们经常这样说:“小王,把这份材料赶出来,你必须尽你最快的速度,如果明天早上我来到办公室在我的办公桌上没有看到它,我将……”或者是:“你怎么可以这样做?我说过多少次了,可你总是记不住!现在把手中的活停下来,马上给我重做!”

当你这样下命令时,你的下属一定会面色冰冷、极不情愿地接过你派给他们的任务,去完成它,而不是做好它。原因是没有人会喜欢你这种命令的口气和高高在上的架势!

你以为自己是领导者,有权力这么做。可是要知道,尽管你是领导者,他是小职员,可是在人格上你们是平等的。所不同的,只不过你们的分工不同,职务不同,而不是在你和他个人之间存在着什么高低贵贱的区别。就算是“领导者”比“下属”具有更多的权力,那么是由“下属”这个职务带来的,而不是你与生俱来的!是你的这种趾高气扬、自傲自大的态度激怒了别人,而不是工作本身使人不快!

任何一个人都不喜欢听从于人而是喜欢指挥他人。很多人作为下属,即使是出于工作的需要,而不得不听命于上司的安排时,实际上,他们的内心也是很难接受的。所以,你想让别人用什么样的态度去完成工作,就用什

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么样的口气和方式去下达任务。

领导者最好要多采用“建议”式的命令，因为这种方法，能维持下属的自尊，使他以为自己很重要，从而希望与你合作，而不是反抗你。

有个下属把车子停在了不该停的地方，因而挡住了别人的通道。有个上司冲进工作室很不客气地问：“是谁的车子挡住了通道?”等汽车主人回答之后，这位上司厉声说道：“马上把车子移开，否则我叫人把车拖走。”

这个下属是犯了错，车子是不该停在那里，但是，从那天开始，不只那个下属对上司心存不满，甚至别的下属也常常故意捣蛋，使那位上司过不了好日子。

其实，如果这位上司采用另一种方式来处理这一事情，比如，他可以好好地问：“谁的车子挡住了通道?”然后建议这位下属移开车子，好方便别人进出。相信这个下属肯定会同意他的建议并乐意按他的吩咐去做，这样也不至于引起其他下属的公愤。

作为上司，应多用“建议”，而不用“命令”。这样，你不但能使对方维持自己的人格尊严，而且能使人积极主动、创造性地完成工作。即便是你指出了别人工作中的不足，对方也会乐于接受和改正，与你合作。所以，如果你要向下属下达命令，让他做你想要他做的事或是要他改正错误，那就避免使用“命令”的口吻，不妨试试“建议”的方法。

让下属按照你的命令去工作

命令是否能得到贯彻执行，与你的下属对它的理解程度有很大关系。简单地说，他对命令理解的程度高，执行起来就非常顺利，即使有折扣也不会很大；反之则很可能大打折扣。如何才能让下属完全理解你的命令呢?除了下属本身的能力之外，你必须做到：

1. 让他们复述你的命令

这条规则是绝对不可忽视的。如果你破坏了这个规矩，事情就会出乱子。如果别人没有听明白你的命令，那你肯定不会得到希望得到的结果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要使这条规则成为一个硬性的规定去执行。很显然，当你让一个人重复你的命令时，他可能会恼怒。他会认为你这是在侮辱他的记忆力和理解力。这个你不用担心，有一个容易解决的办法。你只需说："小王，你重复一下我方才说的话好吗？我想检查一下我有没有遗漏什么，或者说了什么不当的情况。"这个问题不就马上解决了吗？

2. 当他们没听明白的时候，你让他们向你提问题

如果一个人没有听明白你究竟想要干什么，他就会问你以便弄明白，这是正常的。但是如果是当着一群人发布命令，即使没有人问你什么，你也不能认为大家全都听明白了。在多数情况下，每个人都会有问题，只是碍于面子，不想在同事们面前暴露自己的无知。如果你怀疑确实有人没有听明白，你就使用第三种技巧。

3. 利用"首位效果"和"新近效果"下命令

一般人都有先入为主的观念，对于先接受的信息比较容易相信，且能深植于脑海，这在心理学上称为"首位效果"。此外，一个人在最后所学到的也往往较易保留在记忆中，这在心理学上称为"新近效果"。领导在下达命令时，不妨利用此效果，以便使下属更好地理解命令，更好地执行命令。

在对下属发布命令时，最好在开始时便切入重点，然后再谈到附带的事项。虽然有许多人在无意识之中也能接受传达的事物，但是，最好是有意识地将重点首先传达给下属，以起到"首位效果"。在谈话的最后，还要重申一下你的要求，利用"新近效果"使下属记忆更加深刻。"首位效果"使下属明白，"新近效果"则使下属印象深刻。如此一来，即使时间过了很久，下属仍能记得领导所提的要求。

4. 向下属发问，用以证实他们是否听明白了你的命令

例如，你可以问："你打算怎么理解这个问题？小李。"

"对于处理这件事你有什么看法？小张。"或者你可以用下面三种方法中的一种：①"你明白为什么这个部件要放在最后吗？"②"你明白为什么这个小环要放在最前面吗？"③"你知道为什么温度总是保持在20℃吗？"

5. 利用任务式命令

如果你希望一个人在他的工作中发挥出最大的能力，希望他把工作做

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得非常出色，那么你就要告诉他你让他做什么，什么时候做，但不要告诉他如何去做。让这个人自己去想做它的办法。这样就能迫使他动脑筋，发挥自己的主观能动性去完成任务，这就叫做任务式的命令。

任务式的命令能够增强人们的责任感，每个人都会感到自己是那个组织中真正有贡献的成员之一，没有一个人被冷落在板凳上。

使用任务式的命令能使你获得驾驭下属的卓越能力，你甚至可以在自己的家庭里使用这种类型的命令。使用这种技巧，你就不必一样一样地告诉你的下属做什么、该怎样做了。你只需让他们知道你需要什么，什么时候需要，然后让他们自己动脑筋去想该怎么做。这有助于发挥他们的主观能动性和独创精神，也能教会他们如何自立于人世。

使用任务式的命令法，你可以管好下属，使他尽力发挥自己的创意，把命令执行得超出你的意料！

机智地处理下属的反面意见

领导者征求下属意见时，经常会有人提出反面意见，这是正常的现象。但能否正确对待反面意见，则是关系到下属能否充分发表意见，关系到能否从下属意见中吸取智慧的十分重要的问题。如果领导能够正确面对下属的反面意见，从谏如流，坦率针对意见与下属进行沟通，那么，不管最后的结果是谁对谁错，领导获得的利益无疑是最大的。

通常所说的反面意见，就是指同领导者的意见或居主流地位的多数人的意见相反的意见。反面意见这个词并不包含有内容是否正确的含义，它可能是错误的，也可能是正确的，因此不能将它同错误意见混同起来。明确这一点，才有可能正确认识和对待反面意见。

领导与下属间的矛盾往往是针对一个问题，下属发表了意见，而领导不同意；或者是领导发表的意见，下属不同意。至于谁的意见最终是正确的，自有实践来检验。但是，在沟通过程中，领导必须为自己的行为负责。因为如果你不能接受下属的反面意见，就会得到一个不从谏如流的评价，如果你无条件地接受意见，你也会在下属眼里得到一个没有主见的印象，不但失去

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了自己的威信，而且再也无法得到下属的尊重。因此，如何面对下属的反面意见，你还要三思而后行。

领导者应鼓励和支持下属提出不同意见，注意发现反面意见。当讨论问题出现反面意见时，既不要断然拒绝，也不要急于解释。而应以热情欢迎的态度，认真地耐心地听取，要让提出者详尽地阐明自己的意见和理由，然后对他们的意见进行认真的分析。对其中合理的部分应肯定，并纳入到方案或决议之中，有的合理意见由于某种客观原因一时不便纳入的，也应明确说明，以使提意见者理解。对其中不合理的部分，则应通过讨论，从正面说明道理，帮助提意见者提高认识。

正确地面对下属的意见，领导的心态调整最重要，下属绝对不是针对你个人提出意见的，他肯定是抱着对工作、企业负责的精神，尽管也许由于客观原因，他的意见不一定正确，但是他的勇气非常值得赞许。你只要想到这些，你就绝对可以直视反面意见了。对于下属首先发表意见的，领导比较好处理，因为下属首先暴露了他的观点，主动权已经回到了领导手中，你可以选择提问的方式，选择他意见的弱点或漏洞追问下去，也许没过多久，下属就自动放弃了自己的观点，这时，你可以提出自己的观点，下属就非常容易接受你的观点了。

对于领导首先提出自己的观点，下属不同意的情况，领导就处于一个比较被动的地位，这时，你千万不可引导下属围绕你的观点进行辩论，如果你思考不严密，或者准备不是非常充分，你的回答中一旦出现漏洞，你将会威信扫地，最后不得不放弃自己的观点。所以，你遇见这种情况，一定要将产生问题争议的焦点集中在对方的观点上，要对方发表自己的见解，针对对方的弱点盘问下去，争辩的结果一定可以水落石出。

还有一种情况，如果下属的意见非常严谨，一时不能驳倒对方，那么你就不必急于对问题做出一个结论了，你可以给自己留下回旋的余地，回答说："你的观点很好，我们需要继续讨论"、"你拿出一个文字的意见，咱们可以更方便地加以讨论"等借口来另寻时间进行讨论，也为你保全了面子。

但是，领导应该对于下属的意见进行积极考虑，多从下属的角度考虑问题，虽然问题的最终决定在于你，但你一定不能因为面子的问题，缺乏认错的勇气，最终丧失了企业的利益。当自己的意见经过实践检验是错误的，你不要害怕承认自己的错误，尤其是在下属面前，更不能指责下属没有坚持自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

己的主见，这样做的结果不但不会挽回你的面子，而且暴露了你的心态。因为错误的本身已经是最好的证明了，已经使你的威望下降了，这时，如果你能主动承认自己的错误，而且对上次提出意见的下属能给以表扬或奖励，或许你的威信还可以重新建立起来。

善于给下属布置工作

在实际生活中，常常可以看到这样的领导者，他对一个新来的干部，首先表示欢迎他到这个单位来工作，然后让他与原有的人见见面，向他简单介绍几句本单位的情况，再后，三言两语交代一下他做什么工作，然后，就扔下他不管了。另有一些领导者在布置工作时，常常犯一种毛病，就是从来不明确地告诉下属干什么、怎么干，他以为自己了解和掌握的东西，下属也应该懂得。或是有意识地不向下属交底，放任不管，而当下属的工作没有达到他所要求的标准时，他就批评一顿。这些做法都是不当的。向下级布置工作的正确做法应当是：

1. 任务与职能相称

这里有两层意思：一是你所分配给下属的任务应当是他的职责范围之内的，是属于他岗位责任制范围之内的事，而不能把本应属于上层的事交给下一层去干，把下一层的事交给上一层去干，或是把本应由甲完成的任务让乙去做，乙的事让甲去做。如果那样乱摊乱派，势必搞乱层次，打乱工作秩序，使人无所适从。当然，一些特殊情况下的特殊任务，也需要临时交代，但不能太多，特殊情况一过，还应当各司其职，各负其责。二是所分配的任务要与他的能力相一致，有很强能力的人就多分配给他重的活儿。让能力强，水平高的人去干简单的活，既浪费了人才，还会使他心情不舒畅，认为领导瞧不起他，重要的事不让他去做；如果让能力差、水平低的人去完成复杂、艰巨的任务，不仅容易误事，而且执行任务的人也有反感，认为领导是故意找别扭，强人所难。此外，在工作量上也要考虑，工作给得太多，会使他感到承担不了，太少又使他感到英雄无用武之地。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2. 交代工作必须明确具体

在布置工作时，以下各项应当十分清楚：①什么任务，属于什么性质，有什么意义；②应达到什么样的目标和效果；③什么时候完成；④向谁请示汇报；⑤应遵循哪些政策原则；⑥执行任务者在人、财、物和处理问题方面有哪些权力；⑦步骤途径和方法是什么；⑧可能出现哪些情况，需要注意什么问题。

当然，以上各项要因人因事而异。重要的事就要交代得严肃、明确、具体，简单的事就可以粗略一些；对于头脑聪明、经验丰富、一点就透的人，可以简明扼要，不必耳提面命，啰啰唆唆；对于新手和能力差的人，要尽可能把想到的东西都告诉他，使他少走弯路。

3. 用商量的态度征求下属的意见

下达指令、布置任务之前，自然要有充分准备，把问题想得周密些。但在向下属交代的时候，还是应当抱着商量的态度。对于自己感到不太有把握的意见，要虚心向下属征询，如果下属的意见有道理，就要及时采纳。即使对于自己的设想感到很有把握，也要善于启发下属动脑筋、提看法，以便使指令更完善、更切合实际；如果执行者没有什么意见可提供，可以通过适当的问话，来检验一下他对指令是否充分理解了，是否变成了自己的思想；对于那些执行者有权随机处理的细枝末节，则不必过多纠缠、议论不休，以免束缚下属的手脚。所以，在一般情况下，不要形成中层领导居高临下，执行者俯首听命、机械服从的僵硬气氛。事实证明，在布置任务时只有对下属抱着信任、尊重、平等、虚心的态度，下属才容易理解，乐于接受，也才能更好地执行。

以身作则胜过发号施令

身教重于言教，榜样的力量是无穷的。行为有时比语言更重要，领导者的力量，很多往往不是由语言，而是由行为动作体现出来的。在一个组织

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

里，领导者是众人的榜样，一言一行都被众人看在眼里，只要懂得以身作则来影响下属，管理起来就会得心应手。

有一次曹操带兵出征打仗，行军途中看到麦田里成熟的麦子，于是下令：有擅入麦田，践踏庄稼者，斩！可是命令刚下达，一群小鸟忽然从田间惊起，从曹操马前飞过，那马不由一惊，一声长嘶，径直冲进麦田，将成熟的麦子踩倒一大片。曹操非常心痛，马上拳出佩剑就要自刎，被众将慌忙抱住他的手臂，大呼："丞相，不可！"。曹操仰面长叹："我才颁布了命令，如果自己制定的法令自己不能遵守，还怎么用它约束下属呢？"说完便执意又要自刎。众将以军中不可无帅力劝曹操不可自刎。这时，曹操便拉过自己的头发，用剑割下一绺，高高举起："我因误入麦田，罪当斩首，只因军中无帅，特以发代首，如再有违者，如同此发。"于是人人自觉，小心行军，无一践踏庄稼者。

世界上任何一个不断发展、不断进取的组织，都不会忽视、漠视榜样的力量。榜样是一种向上的力量，是一面镜子，是一面旗帜。领导者只有以身作则，为下属树立好榜样，才会影响和激励下属。

1946 年，日本战败后，松下公司面临着极大的困境。为了渡过难关，松下幸之助提出"日本的产业恢复将从松下开始。"他要求干部要率先起带头作用，从自己开始，要实行无迟到、无早退全勤的示范。可开始实施的第一天，因司机的疏忽，没有按时来接他，使他迟到了 10 分钟。

按照规定，迟到就要受到批评、处罚，松下认为这件事情必须严厉处理。他命令所有与此有关的人员减薪 1 个月，作为总负责人的他也交出了 1 个月的工资。在会上，松下向全体职工宣布："负责任、率先垂范者赏，不负责任者罚。"从自己开始信赏必罚，赏罚分明。

仅仅迟到了 10 分钟，就处理了这么多人，连自己也不饶过，此事深刻地教育了松下电器公司的下属，在日本企业界也引起了很大的震动。

作为领导者，只有以身作则，处处做出表率，才有资格去要求下属。如果自己都做不到的事情，有什么理由和资格要求下属去做呢！所以说：其身正，不令其行；其身不正，虽令不从。

前日本经联会会长土光敏夫是一位地位崇高、受人尊敬的企业家。

1965 年，土光敏夫曾出任东芝电器社长。当时的东芝人才济济，但由于组织太庞大，层次过多，管理不善，下属松散，导致公司绩效低落。

土光敏夫接手之后，立刻提出了"一般下属要比以前多用三倍的脑，董

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事则要十倍,我本人则有过之而无不及”的口号,来重建东芝。

他的口头禅是“以身作则最具说服力”。他每天提早半小时上班,并空出上午七点半至八点半的一小时,欢迎下属与他一起动脑,共同讨论公司的问题。

土光敏夫为了杜绝浪费,还借着一次参观的机会里,给东芝的董事上了一课。

有一天,东芝的一位董事想参观一艘名叫“出光丸”的巨型油轮。由于土光敏夫已看过九次,所以事先说好由他带路。

那一天是假日,他们约好在车站的门口会合。土光敏夫准时到达,董事乘公司的车随后赶到。

董事说:“社长先生,抱歉让您等了。我看我们就搭您的车前往参观吧!”董事以为土光敏夫也是乘公司的专车来的。

土光敏夫面无表情地说:“我并没乘公司的轿车,我们去搭电车吧!”

董事当场愣住了,羞愧得无地自容。

原来土光敏夫为了杜绝浪费,使公司合理化,乃以身示范搭电车,给那位浑浑噩噩的董事上了一课。

这件事立刻传遍了整个公司,上上下下立刻心生警惕,不敢再随意浪费公司的物品。由于土光敏夫以身作则点点滴滴的努力,东芝公司的情况逐渐好转。

所以说,领导者要注重自己在组织中的榜样作用,要清楚自己作为公司或部门的负责人,一举一动都会受到所有下属的关注,都会影响到下属的积极性及言行。对于领导者而言,不但要做到以理教人,更重要的是要做到以身示人、以德服人,靠身体力行、以身作则来教育下属,这样才能收到良好的效果。

令必行,禁必止

在工作中,领导者通过“号令”进行有效指挥。发出一个指令是容易的,但要正确且效地发出指令则是困难的。管人的基本要求是发出的指令要正

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

确，要能有效地执行。

发出正确有效的指令，其要点是指令要明确、要相对稳定。只有发出的指令是明确清楚的，才能使下级对同一指令产生相同的理解，下属才会有一致的行动。要使指令明确，在发出指令时就要使用准确的词语，多用数据，减少中性词汇和模糊语。指令应当包括时间、地点、任务要求、协作关系、考核指标和考核方式等内容。指令还应当简明扼要，一目了然。

如果指令变化太多太快，缺乏稳定性，下级就会形成一种采取短期化行为的倾向，以便捞取好处。或者下级根本不信任领导者发出的指令，这就会难以管理和控制。因此，在发出指令前要仔细审查指令的可行性，在执行中可能遇到的阻力，以及处理的方式。向下级解释清楚指令的内容和要求执行的原因，以统一全员的认识。如在执行过程中发现指令有不切实际的地方，应因事因时而异，区别情况采取不同的补救措施，立即更正发现的原则性错误。

命令还体现在抓落实上。再正确有效的指令如果得不到落实，就等于没有指令。当然抓落实也不意味着要“一竿子插到底”，使领导者陷于琐碎的日常事务之中。抓指令的落实主要是通过定期和不定期的检查来进行。以检查的结果或抽查的结果来判断下级的执行情况，这样下级在执行时就不敢懈怠。

艾柯卡在福特汽车公司总经理和克莱斯勒公司总裁职位上时，采取了“季检查制度”来实行控制。每隔 3 个月，领导人与直属下级坐下来面谈一次，检查上一季度的成绩及目标完成情况，并订出下季度的目标。彼此同意后，下级就要写出目标，领导者在上面签名。艾柯卡认为这种方法虽然简单却很有效。

对计划、指令的执行情况进行检查之后，就要采取强化措施。执行得好的要进行强化，给予奖励和表彰，鼓励他们再创佳绩；执行得不理想的则要加以批评。还要区分不同的情况，采取不同的纠正偏差的措施。

若是指令本身存在不合理的地方，影响了下级的执行效果，那么纠正方法应是调整指令，使其更加合理和切实可行。若是指令本身没有问题，主要是下级执行不力或方式不当导致执行效果不佳，则一方面要给予处罚，另一方面对其进行适当的指导。

总之，没有被执行的命令是毫无作用的，领导者应当注意让命令达到“令必行，禁必止”的效果。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

征求下属意见后再下命令

在下达命令之前是否和下属商量，是否征求了他们的意见，对下属来说完全是两种不同的感受。不与他们进行任何商量，直接下达命令和任务，下属就会感觉这是在为领导完成任务，即使有一定的积极性，也发挥不出自己的潜能。

但是，如果先同他们进行商量，先征求一下他们的意见，就会使下属认为这是领导对自己能力的信任和认可；如果下属的意见和领导的一致，或者更好，工作是按照下属的意见来做的，那么下属也会认为这是自己的意思，是在为自己工作，做好做不好关系着自己在领导心目中的形象和地位，关系着别人对自己的看法，所以就必须做好。这就可以充分发挥下属的积极性，使他们更好地完成任务。

张亮是一家小厂的领导者。有一次，一位商人送来一张大订单。可是，他工厂的活已经安排满了，而订单上要求的完成时间，短得使他不太可能去接受。

可是这是一笔大生意，机会太难得了。

他没有下达命令要工人们加班加点地干活来赶这份订单，他只召集了全体下属，对他们解释了具体的情况，并且向他们说明，假如能准时赶出这份订单，对他们的公司会有多大的意义。

“我们有什么办法来完成这份订单呢？”

“有没有人有别的办法来处理它，使我们能接这份订单？”

“有没有别的办法来调整我们的工作时间和工作的分配，来帮助整个公司？”

工人们提供了许多意见，并坚持接下这份订单。他们用一种“我们可以办到”的态度来得到这份订单，并且如期出货。

由此可见，领导者在安排下属去做事时，最好多用一些协商的语气，让下属知道你在安排他工作的同时也是在征求他的意见，这样他就比较容易接受，并且能快速有效地完成任务，否则，下属工作起来也是心不甘情不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

愿的。

北欧航空公司的董事长卡尔松同样深知此道。他感觉到，公司内部的种种陈规陋习严重阻碍了公司发展，他决心进行一次大变革，把北欧航空公司改造成欧洲最出色的航空公司。

卡尔松的想法是：找一个合适的人选，通过合理的授权，让下属找到一个能够达到既定目标的最佳途径。

卡尔松果然是一个好伯乐，他迅速找到了一个最合适的人选。一天，卡尔松专程拜会他，以提问的方式问道："我们怎样才能成为欧洲最准时的航空公司？你能不能替我找到答案？过几个星期来见我，看看我们能不能达到这个目标？"

卡尔松深知管理的艺术何在：如果他告诉那个人应怎么做，并且规定只能花 200 万美元，那么，在规定的时间内，那个人一定不能圆满完成任务，他会在期满后过来说，他认真地做了，有一些进展，但仍要再花 100 万美元，而且完成任务的时间可能会在 3 个月之后。

精明的卡尔松并没有这么做，他是运用提问的方式让对方自己寻找答案，拜会回去后他就不用再思考这件事了，而他的合适人选正在苦思冥想，力图找到答案。

几个星期后，这名下属约见卡尔松，说：目标可以达到，不过大概要花 6 个月的时间，而且要用 150 万美元的巨资。随即，他向卡尔松说明了自己的全套方案。

卡尔松非常满意，他把这项任务交给了这名下属。

大约 4 个半月之后，这名下属请卡尔松来看他的成果如何。这时，卡尔松的目标已经达到，北欧航空公司已经成为全欧洲最为准时的公司，更为重要的是他还从 150 万美元的经费中节省了 50 万美元。

这就是征求意见之后再给下属下达命令的好处。世界上几乎没有任何一个人真正地喜欢听从别人发号施令，相反地，大多数人更愿意别人征求自己的意见和建议，用协商的口气与自己交谈。这也许是人的共性。

有一个下属这样说自己的领导者：他从来不直接以命令的口气来指挥别人。每次，他总是先将自己的想法讲给对方听，然后问道："你觉得，这样做合适吗？"当他在口授一封信之后，经常说："你认为这封信如何？"如果他觉得助手起草的文件需要改动时，便会用一种征询、商量的口气说："也许我们把这句话改成这样，会比较好一点。"他总是给人自己动手的机会，他从不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

告诉他的下属如何做事；他让他们自己去做，让他们在自己的错误中去学习，去提高。

可以想象，在这样的领导者身边供职，一定会让人感到轻松而愉快。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

05 06 07 08 00

点到为止：把握好批评的尺度与分寸

正确地开展批评，是每个领导者必须具备的工作能力。但批评下属是一件不太轻松也不容易的事情，有时会令那些缺乏管理知识和经验的领导者感到无所适从。如果领导者羞于批评，下属就不会明白他的错误在什么地方，更谈不上改正错误了。有些领导者虽然经常批评下属，但不见得下属就能心甘情愿地接受批评。所以说，批评也要讲究方法，如果领导者不懂得如何批评下属，就有可能降低部门的工作效率，甚至影响整个团队的工作情绪。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

批评下属的基本原则

批评下属，是领导者在实施管理活动中必须运用的一种方法，它对教育和帮助下属，使管理工作和下属本身摆脱错误言行羁绊，具有重要意义。然而，由于人们更容易喜欢表扬而反感批评，所以某些下属往往听到表扬高兴，听到批评扫兴，甚至得不到表扬不以为然，或受到批评则如坐针毡。这就要求领导者在对下属实行批评时，必须讲究一定的原则和方法。

1. 批评找准事实依据

领导者在批评下属前，先要深入了解事实真相。真相往往隐藏在表象之后，只有通过细致入微地分析，多方位多层次地了解，加之以理性的判断才可能浮出水面。因此领导者不可先入为主、主观猜测，而须秉持公正无私之心，这是确保批评顺利进行的前提条件。

2. 批评要找准时机

所谓时机要找准，是说领导者批评下属要适时，既不能过早，也不能过晚。心理学研究的成果告诉我们，语言的“分量”是随机而分轻重的。这主要决定于所说的话语对听者切身关系的大小，听者对话语的精神准备程度，外界环境的情况，以及听者兴奋性刺激物和抑制性刺激物的多少等条件。批评也是如此。若实施过早，条件不成熟，往往达不到预期目的。例如，两位下属刚吵过架，情绪因受刺激正处于极度兴奋状态。这时若领导者对双方马上施以劈头盖脑的批评，不但对问题解决无益，还会“引火烧身”，招致自身麻烦，导致他们迁怒于自己，使自己不得超脱、陷入下属的矛盾纠纷。正确的办法应是先“挂”起来，进行“钝化矛盾”的“冷处理”。待到双方都心平气和时，再顺势着手解决。

3. 批评要刚柔相济，言之有威

批评是一件严肃的事，既不能轻描淡写，也不能草率从事，要认真对待，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

触及灵魂。一团火气斥骂的批评方式，拍桌子打板凳，不但不能解决存在的实际问题，还会给下属留下极坏的印象。而对那些犯有严重错误，影响极坏而又屡教不改的人，千万不能用温和的言语进行批评，要用严厉的语言和严肃的态度，一针见血地进行批评。但这种一针见血的批评不是为了骂人，是救人。所以主管在批评下属时，既要讲原则又要讲团结，既要严，又要慈，刚柔相济，言之有威，一针扎进去了别忘了再帮他擦擦血。

4. 批评要以理服人

批评能不能奏效，关键在于批评者能否以理服人。有些上司总是忘不了自己大小是个“官”，下属一旦有错，总是居高临下，盛气凌人，好摆上司的架子，好拿当官的腔调，动辄训人。其实，有些人犯了错，在你没有批评他之前，他早有自知之明了，也许还想好了弥补的措施。可面对官气十足者的训斥，反而会产生逆反心态，“就是不服气”，甚至对着干。人非草木，孰能无情？只要晓之以理、动之以情、言辞恳切，把批评融进关切之中，既指出问题，也帮助分析问题产生的原因以及任其下去可能会造成的影响，同时给予热情的勉励和殷切的期望，让下属从内心里感到你是在关心他、爱护他，是在真心实意地帮助他修正缺点、改正错误，这样才能真正达到惩前毖后、治病救人的目的。

5. 指出错时也指出对

大多数的批评者，往往是把重点放在指出下属“错”的地方，但却不能清楚指明下属应该怎么做才“对”。

领导者的态度对下属改正错误绝对有影响，要么有利于改正下属的行为方式，要么就会对下属造成一种心理压力，反而不利于问题的解决。

在指责下属的同时，领导者也应该指出如何做才是正确的。这样才能更具有说服力，使下属心悦诚服地接受你的批评，并依据你的批评积极主动地去改掉错误。

6. 批评要把握分寸

所谓把握分寸，是说领导者批评下属的深浅要适度，而不能无度、缺度或过度。黑格尔曾经说过：“凡一切人世间的事物，财富、荣誉、权力，甚至快乐痛苦等——皆有其确定的尺度，超过这个尺度就会招致毁灭。”领导者对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下属的批评也是如此。它不仅有质的规定性，而且还有量的规定性，是质和量的统一。一旦这种批评的变化超出了一定的限度，也就是说超出了某个“临界点”，那么批评就会发生质变，就会走向反面。

总之，我们不能单纯地认为批评的目的就是为了追究犯错误者的责任，它的真正目的在于教育下属今后不再犯如此类似的错误，并且尽力改善错误对目前工作形成影响的现状。错误是人们自身经验累积和职业成熟的必经过程，没有人不犯错误而取得卓越的成功。所以身为领导者的我们不要忌讳下属所犯的种种错误，不要恼怒这些错误所带来的麻烦和困境，更不要把批评建立在毫无意义的责任担当上，这样只会一错再错。

常用的批评技巧

“小张，你到我办公室来一趟！”销售部经理“啪”的一声挂了电话，小张心惊胆战地走进了经理办公室。

“你这个月的销售成绩怎么这么差啊？你看看人家小邓，刚来两个月的工夫业绩就飚到本月第一名。你以为我能让你拿这么多的薪水，我就不能让别人拿的比你更高？再这样下去，你这个销售冠军还能坐多久？”

“经理，我……我有我的解释。”

“你别说了，你回去好好反省吧。我再给你一个月的机会，要是下个月你的业绩还不能提升，那我就要扣你年终奖金了。好了，你先出去吧。”经理不耐烦地摆手示意欲言又止的小张出去。

从经理和小张的这段对话来看，经理始终没有把握好批评的尺度，而是站在一个家长式的角度，指手画脚，态度蛮横，不容下属解释就以纯粹的业绩量来形成领导对下属的评价。

“人非圣贤，孰能无过？”你的下属当然也不例外。作为领导者，你该如何去批评他们呢？其实，那些真正想通过批评解决问题，更好地改进工作的领导都很清楚：批评下属绝不是一件轻松、容易的事。就像一个合格的医生一样，对待每次手术都要全力以赴，不能掉以轻心。所以，在批评下属时，领导者要掌握一些批评技巧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经过大量的实践检验,以下是几条颇有艺术性的批评方式,领导者应加以灵活运用。

1. 暗示式批评

如领导发现某位下属迟到了,就指着对方的手表问道:"帮我看一下现在几点了?"这就是典型的暗示式批评。

再如,某公司领导正在集中精力、全身心地投入到一份重要文件的处理中,可秘书却三番五次去干扰。她以为是好意,要么问问是否用咖啡,要么去打听一番领导的工作进程,要么去诉说几句对领导工作精神或效率的奉承话。对于这种秘书,你可以告诉她:"我看王秘书倒是很好!安安静静的。"

通过两相对照,这些异性下属自然会心领神会你对她的批评。既让你没能过分暴露自己的不满,又使下属能保住面子,维护了她那点自尊,同时也令下属认识到了自己的错误,能使他积极主动地改正错误。这可谓是种"一箭双雕"的做法,你不妨试一试。

2. 模糊式批评

如在下属大会上,领导者为了整顿劳动纪律说:"最近一段时间,我们单位的纪律总的来说是好的,但也有个别同志表现较差,有的迟到早退,有的上班吹牛谈天……"这里就用了不少模糊语言。如"个别"、"有的",等等。这样既照顾了一些人的面子,又指出了问题所在。

3. 说服式批评

也就是说,领导者在批评别人时,应设身处地地替别人着想。如要考虑对方的实际情况和具体情况。同时,需要注意的是,对新下属的要求与老下属也要有所不同,对年轻下属的工作失误也不应光以自己的经验、能力去衡量。

4. 请教式批评

生活中有个例子。有一个人在一处禁捕的水库内网鱼。远处走来一个警察,捕鱼者心里想这下可糟了。警察走近后,出乎意料不仅没有大声训斥,反而和气地说:"先生,您在此洗网,下游的河水岂不被污染了?"这情景

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

令捕鱼者十分感动,连忙诚恳地道歉而去。

同样的道理,如领导者对一位下属说道:“如果按你这种做法,那这个计划是不是都得重新制作?”这个时候,被批评者大多会自动修正自己的错误。

5. 安慰式批评

领导者应该多从下属的角度考虑问题,真正体会下属的用心。你会发现如果你站在他(她)的位置上,你也可能做错事,只不过不像他(她)那样严重罢了。

既然能意识到这一层,你就应该注意去保持下属的心情,在给以批评的同时,也留些余地,给对方一些安慰。

然而,你的安慰也应该有个限度,不能像汉武帝那样,是“劝百而讽一”。你要明确你的态度是批评性的,绝不可以给异性下属留下一种鼓励、劝勉的印象。那样同样无助于问题的解决。

6. 幽默式批评

批评虽离不开高声调的语言和严肃的态度,不过在某些时候、某些场合这都达不到好的批评效果。在这种情况下,如果用一些较幽默诙谐的语言,下属反而能接受善意的批评,从幽默中产生趣味,从趣味中陷入沉思,从沉思中品味哲理,然后,受到深刻的教育。

在一次职工大会上,有一个领导谈到现状时仿拟了一首诗:“春眠不觉晓,上班想睡觉;夜来麻将声,将出知多少!”讲到这种工作局面再持续下去,将要出现什么样的后果时,他又说:“白日依窗尽,工作泡汤流;饭碗端不住,老婆也发愁。”全场职工屏息静听,,听完之后发出一阵阵不自然的笑声,笑完后又陷入沉思:这样下去确实不行。

当然,如果要仔细进行总结,常用的批评技巧还不只以上这些。如:启发式,即要使对方从根本、从内心认识到自己的错误,需要批评者从深处挖掘错误的原因,晓之以理,动之以情,循循善诱,帮助他认识、改正错误;警告式,即如果对方犯的不是原则性的错误,或者不是正在犯错误的现场,就可以用温和的话语,只点明问题,做到点到为止,起到一个警告的作用;等等。

总之,批评的方式和技巧是多种多样的,领导者在批评下属时,应该灵活运用这些方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

批评下属而不给对方造成伤害

人人都有自尊心，即使犯了错的人也是如此。领导者在批评时要顾及下属的情感，切不可随便加以伤害。因此，领导在批评时要力争做到心平气和、冷静处理。

1. 尊重是批评的前提

每个人都有自尊心，领导者批评下属同样应在平等的基础上进行，态度上的严厉不等于言语上的恶毒，切记只有无能的领导才去揭人疮疤。因为这种做法除了让人勾起一些不愉快的回忆，于事无补；而且除了使被批评者寒心外，旁观的人也一定不会舒服。同时，恰当的批评语言，还透示出了一个领导的心胸和修养。所以，批评下属时绝不可恶语相向，不分轻重。

首先，要尊重被批评者的人格，不要说诸如“愚蠢”、“笨蛋”等污辱人格的话，而应使用委婉的语气去批评人，让他感觉到领导对自己并没有因为过错而轻视。其次，尽量不使用比较法来批评，因为这种比较实质上就是要证实被批评者的无能和愚蠢，是借机攻击他的自身价值，损伤了他的自尊心。

对于一个讲究批评艺术的领导来说，正确而有效的批评就是充分地尊重被批评者，以一种平等的身份，让他知道你所批评的是他做错的那件事，绝不是他这个人。

2. 不要在众人面前斥责下属

有的领导喜欢在众人面前斥责下属，是想以此来把责任转移到下属身上，好让上级、客户或其他下属知道，这不是他的错，而是某个下属办事不力。这种想法是非常幼稚的。

你既为该单位的领导，无论如何，你总该对单位的人与事负有责任，这是谁也推诿不掉的。一味强调自己的不知情，反而暴露出你的管理不力，或由你所制定的管理体制不健全。更不好的是，还会给人留下自私与狭隘的印象。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 批评时要控制好个人情绪

对于领导者来说，控制住情绪是极其重要的。一般来说，在批评前先以一个稳定的情绪看待下属的错误，想到批评的目的是为了帮助对方改正错误，告诫自己不要只图一时痛快而大发雷霆。其次，要明白对方虽然是你的下属，你有批评的权力，但在人格上他与你是平等的。在批评中如果对方的态度不好可能会让自己极为生气，这时不妨结束谈话，或者通过别的事情来转移一下注意力，切忌因发怒而让批评毫无效果。

4. 批评不是责骂

责骂，这是最直接的批评方式，同样地，也是最愚蠢的。一些领导者以为自己能够位高于数十人以上，乃无上权威的事，拍案叫骂更是威风八面，眼看下属跟自己谈话时态度战战兢兢，心中更感得意。有句谚语是“当面怕你的人，背后一定恨你”，骂尽管骂，他们暗地里可能为了报复而干着对公司不利的事，心地善良的下属则另谋去路，公司的下属很少干得长久，人才也难以培养。

5. 不要讽刺下属

运用讽刺在上级和下属之间是很容易出毛病的，所以，若没有十分把握，最好不要冒险。尤其是不要做遭人反感的讽刺。比如，有的领导看到下属因工作不顺利而志气消沉时，会半带揶揄地说：“这么优秀的人才，也会有失败的时候啊。”或者说：“为什么这么沮丧，失恋了吗？”听到这种话，有的人可能会付诸一笑。但较敏感的人就会说：“别讽刺人好不好？”即使当面不说什么，心里也很反感。所以，讽刺是不能随便用的。口齿伶俐的领导尤其要注意，不要光顾卖弄口才，反而把下属给得罪了。

6. 不要采用家长式的指责法

领导与下属的关系，与家长和孩子的关系不无相似之处，但又不尽相同。当领导批评和指责下属的时候，我们认为，不可采用“家长式”的指责方法。

工作场所和家庭不同。家庭是由有血缘关系的人组合而成的，由一种任何东西都无法替代的亲情紧紧地维系着。家庭中自然也有快乐与痛苦，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但每一分子都责无旁贷地分享着苦和乐，这和以劳动契约为基础而结合的工作关系根本不一样。即使工作场所的气氛非常平稳，也不可能像一家人。在家庭中，再没有道理的指责，都可能因为特殊的亲情联系而得到谅解、理解，好管闲事也不会引起反感。但工作中，不适当的指责给双方关系所带来的损害，日后不管你怎么苦心挽回，要恢复都是非常困难的。领导应清楚地意识到这一点。

7. 不要责备已经认错的人

有些领导似乎喜欢“痛打落水狗”，你越是认错，他咆哮得越是厉害。他的心里是这样想的：“我说的话，你不放在心上，出了事你倒来认错，不行，我不能放过你。”这样的谈话进行到后来是什么结果呢？一种可能，是被骂之人垂头丧气，假若是女性的话，还可能嚎啕大哭而去；另一种可能，则是被责备之人忍无可忍，勃然大怒，重新“翻案”，大闹一场而去。这时候，挨骂下属的心情基本上都是一样的，就是认为：“我已经认了错，你还抓住我不放，实在太过分了。在这种领导手下，叫人怎么过得下去？”性格比较怯懦的人，因此而丧失了信心，刚强的便发起怒来。显然，领导这么做是不明智的。

8. 批评要对事不对人

领导批评下属，目的在于指出并纠正下属的过错和失误，或制止和修正下属违反团队规章制度的行为。批评的对象，是下属的行为，而不是下属的人格和品质。所以领导者要记住，作为一名领导者，我们训诫的是过错的行为，而不是有过错的人。

在批评时，领导避免向下属说这样的话：“我从未见过像你这样把事情弄得如此糟糕的人”或“整个部门就数你最差”等。这些带有侮辱性的语言，只会激起对方的对抗心理，让人怀疑领导者的批评动机。这不仅不利于对方认识错误，改进工作，还可能会激化矛盾。

比如，要想让一个办事过分关注细节的人能改正忽略大局、过于计较细枝末节的毛病，我们可以这样说：“我知道你办事一向认真周到，凡交给你的事，我们都很放心。但如果你能从整体上把握办事的方法和方向，你的工作会更出色。那么，怎样才能避免批评带来的不好后果呢？”

总之，在实施批评的过程中，我们一定要记住针对的是一件事而不是一个人，对下属出现的失误和错误，既要分清性质、程度和危害，不失时机地予

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以教育处理，又要与人为善，留点面子，不伤其人格，避免方法不当而激化矛盾，以致产生顶撞、对立的后果。

不要揭下属的“老底儿”

一般说来，人们并不喜欢揭人疮疤。生来就喜欢揭人疮疤的人是少数。但在情绪不好的时候，暴怒的时候，可就难说了。尤其是领导者，因为人事材料在握，对别人的过去知道得一清二楚，怒从心头起难免出言不逊，说些诸如“你不要以为过去的事情没人知道”之类的话。

对于今天该指责的事项，引用过去的事例是不适当的。只有当过去的例子可以作为为追究事理方面原因的资料时，才可以把它拿出来。

如果牵扯到人的问题，感情的问题，那么别人就会产生这样的心理：“都已经过去的事情了，现在还抓住不放，真太过分了。在这种领导下工作，只怕是一辈子也不会有出头之日了。”

揭人疮疤，除了让人勾起一段不愉快的回忆外于事无补。这不仅会叫被揭疮疤的人寒心，旁人一定也不大舒服。因为疮疤人人会有，只是大小不同。见到同事脓血淋漓的疮疤，只要不是幸灾乐祸的人，都会有“兔死狐悲，物伤其类”的感觉。

“并不是我喜欢揭人疮疤，而是他的态度实在太恶劣，一点悔过的意思都没有，我这才忍不住翻起旧账来的。”有的领导辩解说。

这并不是不能理解的。如果有必要指责其态度时，只要针对他的恶劣态度加以警戒即可。每次针对一件事能收到比较好的效果。集中许多事时，目标分散了，被批评的人反面印象不深。

调查表明：凡是喜欢翻旧账的领导，也喜欢把今天的事情向后拖延。这种拖延的人指责下属也不干脆。他不能迅速解决问题，就会将各种问题、包括某人过去犯的错误累积起来，不知什么时候又提出来，完全失去了时间性，这是很笨拙的一种做法。

企业中的各种事务都要有个完结，这很重要。过去的事已经拖到现在，把现在的事拖到将来，那么在将来的日子里，你就得不停地翻旧账。这是恶

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

性循环，办事越拖，旧账越多，旧账越多，办事越拖。

领导要杜绝揭人疮疤的行为，除了要知晓利害，学会自我控制外，还须养成及时处理问题的习惯。不要把事情搁置起来，每个问题都适时解决，有了结论，以后也就不要再旧事重提，再翻老账。

常言道：清官难断家务事。许多人常常只因为听对方提起一件小事或对方多说一句话，便怒火中烧，争执愈演愈烈。夫妻吵架越来越激烈的原因往往也是互揭对方的疮疤。例如一方口无遮拦地脱口说出："你过去做了……"，此话一出口，情况便无法收拾了。

为什么旧事重提会引起对方如此的反感和愤怒呢？其实不只是夫妻之间，一般人亦然，事过境迁之后，总认为自己已得到对方的宽恕，相信对方必然将过去的事忘了，并从此信任对方。所以，当对方重提旧事时，内心自然愤怒至极，认为原来他只是装作忘记，事实上他仍记挂在心！如此一来，不担从此不再相信对方，且可能因此而形同陌路。

此种心理也可以运用在指挥下属的情形中。当领导对下属说"你的毛病犯了"，相信下属必定感到反感。须知上司如果经常重提往事，下属必认为自己的上司就像"秘密警察"一样。从此以后，也许再也不愿向上司倾诉自己的真正想法了。

虽然有很多现实的情况必须以责备的方式来教导下属，但请切记，绝对禁止再去揭下属的旧疮疤。

有效的"三明治"批评法

某酒店总经理无论批评下属什么事情，必须找出一点值得表扬的事情留在批评之前和批评之后说，而绝不可只批评不表扬。他说："批评应对事不对人。在批评下属前，要先设法表扬一番；在批评后，再设法表扬一番。总之，应力争用一种友好的气氛开始和结束谈话。"

有一次，她的一名女秘书调离别处，接任的是一位刚刚毕业的女大学生。新来的女大学生打字总是不注意标点符号，老总很苦恼。有一天酒店总经理对她说："你今天穿了这样一套漂亮的衣服，更显示了你的美丽

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大方。”

那位女秘书突然听到对她的称赞，受宠若惊。总经理于是接着说：“尤其是你这排纽扣，点缀得恰到好处。所以我要告诉你，文章中的标点符号，就如同衣服上的扣子一样，注意了它的作用，文章才会易懂并条理清楚。你很聪明，相信你以后一定会更加注意这方面的！”

从那以后，那个女孩做事明显地变得有条理了，也不再那么马虎，一个月后，她的工作基本上能令总经理满意了。

这就是“三明治”式批评。在批评别人时，先找出对方的长处赞美一番，然后再提出批评，而且力图使谈话在友好的气氛中结束，同时再使用一些赞扬的词语。由于这种方式是两头赞扬、中间批评，很像三明治，故由此得名。

其实，这种方式也比较符合人的心理适应能力。人往往喜欢被别人赞许与肯定，而不喜欢受到责备与批评，这是人的本性。人在本能上对批评都有一种抵触心理，人们总是喜欢为自己的行为辩解，尤其是一个人在工作中已付出很大努力时，对批评就更敏感，也更喜欢为自己辩解。而采用“三明治”批评法，让批评者在诚恳而客观的赞扬之后再进行批评时，他们会因为赞扬首因效应的作用，而觉得批评不那么刺耳。

“三明治”批评法使得领导者在处理“惩罚”这件棘手的事情时减少了因下属被激怒而引起的冲突。它的优点就在于，批评者在批评的同时提到了受批评者的长处，这实际上是在帮受批评者辩护。下属的能力、为人、工作是否努力等方面有很多可以肯定的地方。我们如果视而不见，下属可能会觉得不公平，认为自己多方面的成绩或长期的努力没有得到应有的重视，而只因为一次失误就被抓住，并且他很有可能会猜测自己的上司是故意挑他的刺。而批评者首先赞扬下属，就是在避免误会，表明自己对工作的承认，使他知道批评是对具体的事而不是对他这个人的，他自然也就放弃了用辩解来维护自尊心的做法。

在使用“三明治”批评法时，先要肯定下属，最好针对他的实际情况进行整体的赞许，然后，抓住一个细节进行放大，也就是将下属的优点放大，让下属感觉到领导在时时刻刻地关心着他，同时自身的价值也得到了领导的肯定。接着就渐渐引入到重点内容，指正下属的缺点或不足。在此之前我们应该替下属辩解，让其知道领导在任何时候都是站在下属的角度上。最后，给予下属勉励和期盼，让其充满信心地投入到以后的工作中，并根据领导的引导积极改正缺点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另外在整个过程中，领导者一定要注意自己的语气和表情，切忌让下属感觉到你是假心假意，保证谈话有一个非常轻松愉快的气氛。

批评也需要宽容

洁白的月亮上也有黑子，吃五谷杂粮的人更不可能完美无缺，这是事实。令人遗憾的是，许多领导者都是期望他们的下属是一个完人，而且他们还花费大量时间去寻找他们的不足之处。

有一种情况确实难于处理，这就是你在多大程度上可以忍受下属的不足。你是否可以对他们的微小错误视而不见？当下属违背了你一直保持的做事标准时，你是否应当给予惩罚？你是否应当提醒下属注意他们的错误？

这些问题确实令你左右为难。如果你装着视而不见，由此担心下属趁机利用这一点，并使之继续蔓延；如果你及时给予关注和处理，又担心他们视你为多事之人，把你当作一个不管下属多么努力而从不对他们表示满意的完美主义者。

你应当站在下属的一边。对他人的缺点和不足表示容忍和理解，这是一个企业领导者的重要品质。

绝不要动辄实施惩罚，或者造成一个令人惊恐的气氛。如果下属出现某一错误时，他们不用担心自己即将遭受处分，那他们势必会更好地工作。下属在对领导者做出评判时，宽容型的领导者似乎更令他们接受。在许多公司里，当下属出现某一问题时，事后的调查与追究是较普遍的一种做法。实际上，对于下属的错误，最好是从中总结更多的教训而不是过于追究。如果偶尔发生下面的事情，你应该宽容处之：

(1)下属偶尔迟到。

(2)当你认为下属应当告诉你某一事情时，他们却没有。

(3)某位下属丢失了一份重要的文件。

(4)某一下属向顾客提供了一个错误信息。

(5)下属没有积极主动地解决某一问题。

(6)下属忘记了某一事情或违反了某一规则。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(7)下属不顾制度而自行其是。

(8)下属无意间得罪了你。

……

当然,宽容也会有个限度,如果某位下属经常不断地达不到标准和要求,并且最终导致很大的损失,这时,你作为领导者,应当完全介入,并且采取相应的措施。

作为领导者,你的作用就是要保证事先制定的标准得以实现,并且以一种令人接受的方式去解决那些偏离标准的行为。如果你将自己视为一个评判他人行为的法官,让自己不断评价他人,那你将会与下属逐渐疏远。你应当充当下属的一名顾问,让他们对自己的行为和结果做出令人接受的判断。

我们要经常评判某些行为,并且对那些以不同方式进行评判的下属给予宽容和理解。当我们与下属一起工作时,关键是要找到各自价值的最大共同点。强制实施是毫不管用的。

当今时代,你不可能迫使下属去改变那些令你无法容忍的东西,你只能制定一种制度和程序,让下属根据你对他们的工作需要而自我检查其价值和行为。在此过程之中,你必须保持适度的宽容和理解。

当你发现某些你并不喜欢的事情时,咬住自己的舌头。当你张口要批评他人的缺点时,请把话吞到肚子里。

在表扬中批评下属的错误

每个人都会犯错,你的下属当然不会例外;重要的是,你一定要学会用表扬的方法帮助下属改正错误。

这种方法的关键在于要在批评某个人的错误的同时表扬他。

某公司的女经理精明强干,手下的一班干将都十分出色。但前不久,她的一名助手因为迁居别处而辞职了,接任的是一名刚刚毕业的女大学生。这位新来的大学生,可让女经理伤了脑筋,她做事马虎缓慢,常常复印过的资料不加整理便交了出去。办公桌上常常乱七八糟。打字的时候半天才能打一张,这个人几乎是一无是处。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开始女经理以为她刚到这里，不熟悉情况，认为时间一长就会渐渐改变。于是没有刻意地纠正她。可是，转眼三个月过去了。她的一切还是不见什么起色，女经理再也不能纵容她了。于是有一天，她严厉地对那个女大学生说："你这样做是不行的！"从此，持续大约半个来月，女经理都用这两句话来责备她。换成其他人，早就辞职了，但是，这个女孩对于这类批评、责备都不以为然，真让女经理没辙了。她想做另一番尝试。

女经理决定改变策略。以后，只要一发现她的优点，就称赞她。比如称赞她，"你这页字打得不错"。"你把垃圾处理得很好"。就这样，即使是一件小小的事，女经理也不失时机地对她进行肯定。

出乎意料的是，这个办法竟然很快奏效了，仅仅 10 天，那女孩就把过去马虎草率的毛病改掉了很多。一个月后，做出非常显著的工作成绩。

可见，领导者批评下属的方式是很重要的。如果你不能采取正确的方式改正一个人的错误，你就会生气，你就会不自觉地采取挖苦、讽刺的方式，就会在你的话语中不自觉出现诸如：愚蠢、懒惰、呆傻、白痴等字眼。有的经理或者主管在批评下属的时候，还会说出一些不堪入耳的话，甚至有些高级的执行人员也常有骂人的时候。

可是如果采用表扬的方法改正一个人的错误，就不会毁坏一个人的尊严和自尊心，你也给他保留了脸面。善于运用这种方式是需要一段艰苦的学习、理解、忍耐过程的。如果你想获得驾御下属的能力，就必须付出一定的努力。

更重要的是，你会因此掌握了一种激励下属改正错误而前进的方法。

对不同的下属采用不同的批评方式

在领导的工作中，批评也是一种必要的强化手段，它与表扬是相辅相成的。不过，作为一个现代社会的领导者，批评的同时就应该尽量减少批评所产生的负作用，减少人们对批评的抵触情绪，从而保证批评效果能尽可能的理想。这就要求我们的上司在对下属进行批评时，一定要讲究方式方法，讲究批评的艺术。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不同的人由于年龄、阅历、文化程度、性格特征等方面的不同，接受批评的态度和方式也迥然不同。这就要求领导者对下属实施批评时，必须充分考虑到被批评者的实际情况，采取不同的批评方式。

对于坦率直爽、性格开朗、思想基础较好的下属，采用直接式批评。这种人知错能改，喜欢直来直去，钉钉入木，而不喜欢拐弯抹角，做语言游戏。对于这种人，明确指出其错误和缺点之所在、性质、危害及纠正办法，使其很快抓住要领，他倒容易接受。相反，过多地绕圈子、转弯子，倒会使他感到纳闷，产生误解，认为这是上司对自己不信任的表现。

对于那些头脑聪明、反应敏捷、接受能力快，而又自尊心较强的下属，应采取间接式批评。领导者采用提醒、暗示、含蓄的语言，将错误和缺点稍稍点破，他们便会顺着领导者的思路，找到正确的答案和改正错误的办法。

对于性格急躁，否定心理强，行为常被情绪所左右，易被言语激怒的下属，采用商讨式批评。其特点是：批评时领导者要平心静气，语言缓和，以商量、讨论问题的方式，把批评的信息传达给他们。

对于资历浅薄，盲目性大，自我认识能力差，理智感弱的下属，最好采用参照式批评。其特点是，在批评时，不是直接涉及被批评者的要害问题，而是运用对比方式，通过建立参照坐标系，来烘托出批评内容。

那于自卑感严重、感情脆弱、失去自信的下属，采用在表扬基础上批评的方式。其特点是，寓批评于表扬之中，以表扬为前奏导出批评，把表扬和批评结合起来进行。

对于那些错误较多而又自尊心强、脸皮薄、爱面子的下属，最好采用梯次式批评。其特点是把要批评的问题，分成若干层次、若干阶段解决。通过逐步输出批评信息，有层次地进行批评，使犯有错误的下属有一个心理缓冲余地，有一个认识提高过程，从而一步步地走向领导者所期待的正确结论。

大量事实证明，领导者批评那些自尊心较强而又错误较多的下属，采取循序渐进、适合于被批评者觉悟和认识程度的梯次方法，有利于取得批评的积极效果。相反，搞倾盆大雨，将批评一泻无余地泼到下属头上，往往伤害下属的自尊心，形成对抗，甚至产生逆反心理，你越批评我越不接受。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

05 06 07 08 00

攻心为上：行之有效的说服策略

领导者的一个重要职责就是对下属进行管理。在工作中，当领导者与下属对某些事情的看法不一致的时候，领导者为了推动工作的进展，就有可能要对下属做一些说服工作。说服是管理基本技能中最基本的一种。领导者具备了这种才能，就能够在工作中始终掌握事态发展的主动权。因此，不论是基层管理还是中高层管理，说服技巧都是领导者必不可少的。提高领导者的说服力和感染力，有助于提高团队的工作效率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说服下属去干他不愿意干的事

领导者发布命令不可能事事都如下级的意，使下级非常乐意主动去做，有些命令下级不愿意执行，有些工作下级不愿意去干，这就需要上司有说服能力来劝说下级去干他所不愿意干的工作。

下级不愿意执行上司的命令，大概有两种情况：一种是自己不愿意干的事情，如超越个人职责，影响个人正常生活或担心会有旁人议论等原因造成的。另一种是工作艰巨，担心自己没有能力完成，对自己没有自信心。这两种情况要分别对待，采取不同的方法来说服。但无论采用什么方法，作为上司，不应该滥用权威，以压服代替命令，应该想办法使下级心悦诚服地接受命令，主动地去干工作。

那么，该如何去说服对方呢？

1. 对下属表示信赖

下命令时，必须对下属表示信赖和希望他去干的诚意。如果对下属说："这件工作，大概你能帮我做吧！"像这种有所顾忌的说法，下属听了不大容易产生干劲，还可能会对上司产生不满，认为他优柔寡断，没有魄力，没有资格当领导，从而不尊敬他。

正确的说法是："麻烦（或拜托）你！"这样坚决而热忱的说法，精诚所至，金石为开。即使是非常倔犟的下属，也能感受到你信赖他、依靠他，自然而然地产生充沛的干劲。

2. 为下属着想

为了帮助下属解决一些麻烦和困难，减轻下属的压力，可以向他提示自己的想法，并作具体的说明："这样做你一定会成功！"处处为下属设想，周到地考虑，下属一定会怀着对你的感激，即使为了报答你也要好好干。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 让下属了解工作的意义

许多下属对工作不感兴趣，感到为难，主要是因为他不懂得工作的意义。他认为工作很无聊，“没劲”。自己一个人干得好坏对整体也没多大影响。如果上司能换一个角度使下属了解到个人工作的重要性，并树立责任感是工作的基础，个人与整体是相连的等观念，下属便能全心地投入工作而不以为苦。

4. 不要用高压政策

遇到棘手复杂的工作而吩咐下属去干时，应该以劝服和协商为主，即来“软”的一手，而不能采用高压政策。因为职员本来就为自己能否担任这一工作而惴惴不安，如果采用高压手段，下属会更恐慌，“万一干不了或干坏了，领导会怎么处置我呢？还是拒绝算了！”或者职员因为工作妨碍到个人的休息和正常生活而不愿干，领导也不能以权力威胁于他或干脆就放弃了，还是应毫不泄气地继续劝服。

5. 用商量的口吻协商

用命令式的口吻要下属完成自己认为很棘手的工作，是不明智的做法。如果改变一下方式，用商量的口气要求对方完成某项棘手的任务，下属也许能心甘情愿，将工作做得更好。

如何说服固执的下属

迈克先生在纽约经营一家服装公司，但经营一直比较惨淡，长年入不敷出，一千多名下属的工资也一直拖欠着。尽管如此，却不断有下属要求加薪，不满的情绪日益高涨。随着下属不满情绪的加剧，公司的业绩更是每况愈下。对于公司这样的劳动集约型工厂来说，工厂下属的薪金占据着企业成本相当大的比重。因而，想要为全体下属全面加薪根本不现实。尽管公司已经进行了多次的裁员，但为了勉强维持工厂的正常运转，已经不可能再

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

解雇其他下属了。

那么，身处此境的迈克先生是怎么做的呢？他不仅没有为全体下属加薪，反而声称要全面降薪3%。这个消息一下子使下属的不满情绪完全爆发出来。下属对迟迟不肯加薪已经普遍感到不满，怎能容忍反而降薪呢？更多的下属失去了工作的积极性，导致整个工厂的生产效率大幅降低，几乎处于瘫痪的状态。尽管如此，却很少有人提出辞职。可能是经济普遍不景气，新工作又不容易找到的原因吧。在这种情形下，下属一致认为公司即将倒闭。此后，又过了五天时间。下属都把目光抛向迈克先生身上。

迈克先生面向全体下属，使用公司内部的麦克风发表了讲话："最近五天里，我茶饭不思，认真地考虑了我们下属的情况。我还同公司各部门的负责人进行了商谈。最后我决定放弃降薪3%的决定。公司将不再计划降薪。至于如何降低企业成本的问题，我们将寻求其他解决的途径。"

已经做好降薪3%准备的下属，一下子安心下来。想必他们会认为："迈克先生还是会设身处地地为我们的生活考虑的，是位不错的社长呀。为了社长，让我们努力工作吧。"但是，如果细想一下：下属最初的目标不是能够"加薪"吗？而社长迈克的最终目的不正是"维持现状"吗？如果迈克先生一开始便冷淡地表示"目前公司入不敷出，经营惨淡，加薪非常困难，请大家暂时忍耐一下吧！"的话，尽管结局可能是一样的，但下属们仍然会抱有不满的情绪吧！

事实上，迈克先生并没有这样说。他首先通过扬言"降薪3%"，打击下属理想中的目标，五日后又维持了现状。他的这种做法，既没有损害到下属的积极性，又最终实现了自己的目的。真是一位颇具说服力的领导者呀！

说服是管理基本技能中最基本的一种。因此，不论是基层管理还是中高层管理，说服技巧都是领导者必不可少的。如何说服别人？看似深不可测，实际是很浅显的，也是可以很容易模仿的。下面介绍几种比较实用和简便的说服方法：

1. 说服别人要循序渐进

想要下属同意你的意见，第一步就是要设法先了解下属的想法与凭据来源。曾经有一位很优秀的管理员这么说："假如下属很会说话，那么我已有希望成功地说服下属，因下属已讲了七成话，而我们只要说三成话就够了！"其实要首先接受下属的想法。例如，当你感觉到下属对他原来的想法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

保持不舍的态度,其原因是尚有可取之处,所以他反对你的新提议,此时最好的办法,就是先接受他的想法,甚至先站到下属的立场发言。

如果不能完全了解我们说服的内容者,千万不可意气用事,必须把新建议中的重要性及其优点,一下打入他的心中,让他确实明白。举一个例子说服别人,第一次不被接受时,千万不可意气用事地说:

"讲也是白讲!"

"讲也讲不能! 浪费口舌。"

一次说不通就打退堂鼓,这样是永远没有办法使说服成功的。

2. 提高下属"期望"的心理

被说服者是否接受意见,往往和他心目中对说服者的"期望"心理有关,说服者如果威望高,一贯言行可靠,或者平时和自己的感情好,觉得可以信赖,就比较愿意接受他的意见。反之,就有一种排斥的心理,所以,作为领导者,平时要注意多与下属交往,和他们建立深厚的感情,这样在工作的时候,就能变得主动有力。

3. 用高尚的动机激励下属

在一般情况下,每个人都崇尚高尚的道德、正派的作用,都有起码的政治觉悟和做人道德。所以,在说服下属转变看法的时候,一个有效的办法就是,用高尚的动机来激励他。比如说这样做将对企业、团队带来什么好处,或将对个人、生活还会带来什么好处,或将对自己的威信有什么影响,等等。这往往能够很好地启发他,让下属做应该做的事。

4. 用真挚的感情来感化下属

当说服一个人的时候,他最担心的是可能受到伤害,因此,在思想上先砌上一道墙,在这种情况下,不管你怎么讲道理,他都听不进去。解决这种心态最有效的办法就是,要用诚挚的态度、满腔的热情来对待下属,使他从内心受到感动,从而改变他的态度。

感情是说服的唯一纽带,如果不能投入感情,整个说服过程就显得干巴巴的,让人听的很不舒服! 要不怎么说情商比智商还重要呢。在中国,合情才能合理,合理才能合法,情理法三者,情更是占据了第一位。所以,说服的过程,实际上就是一个情感互融的过程。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 用间接的方式促使下属的转变

说服时如果直接指出下属的错误，下属常常会采取守势，并竭力为自己辩护，因此，最好用间接的方式让下属了解应改进的地方，从而达到转变他的目的。所谓间接的方法是多种多样的，如把指责变为关怀；用形象的比喻来加以规劝；避开实质问题谈相关的事；谈别人或自己的错误来启发他；用建议的方法提出问题，等等。这就要靠领导者根据实际情况创造性地加以利用。

说服打算跳槽的优秀下属留下来

在每个企业中，难免会有一两名“身在曹营心在汉”的下属。对待他们的态度，不仅仅是你个人的喜恶问题，它可能直接影响到你的部门的其他人员对于个人前途的打算。

要想正确地应付爱跳槽的下属，你首先要明白“跳槽”本身本无可厚非，但对于“从一而终”和“不侍二主”的传统思想来说，“跳槽”就是个十分严重的品格问题。有些领导者一提起下属“跳槽”，就气不打一处来，有的哭天抹泪觉着委屈，“我对你这么好你还走?”有的横眉冷对无限气愤：“白眼狼”、“叛徒”骂声不断；还有的领导不理“跳槽”下属，不给办手续、克扣工资、制造障碍等，领导和“跳槽”下属反目成仇，不欢而散。其实，在商品社会里，“跳槽”就是一个很纯粹的经济问题，与道德无关。也许新的单位有更优厚的待遇，有更适合他发挥能力的职位，有他选择那里的理由。

这些想“跳槽”的下属常常都有一技之长，他的离去可能会给公司带来一些损失，所以如果能在最后关头将人留住，应该说是最圆满的结局了。

有专家统计：在那些自愿离职的下属当中，去意已决地向企业提出辞职的约占40%；辞职目标不是很明确的约占20%；介于两者之间的辞职下属约占40%。从中我们可以看出，只要企业的高层管理人员能及时做出正确积极的反应，准确把握下属离职的心态和原因，大部分下属还是能被挽留下来的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那么，领导者怎样通过沟通，既能最大可能地挽留住下属，又不失公司的尊严呢？

1. 注意随时沟通

下属离职的情绪，多半都有一个积累的过程，不是一蹴而就的。作为领导，你如果能将工作做得足够耐心细致，就能在下属想辞职前发现一些苗头，做到防患于未然。

李经理最近发现部门一个项目骨干经常迟到，工作也不在状态，精神委靡不振。

一天吃午饭时，李经理看似无意地与这位下属聊天。一聊才知道，原来对方的妻子正在医院住院做手术，他既要照顾生病的妻子，又要照顾上幼儿园的儿子，还要搞好手头的工作，着实有点应付不过来了。

当天下午，李经理立刻将这个情况反应到项目经理那里。项目经理找到这名下属谈话后，适时地调整了他的工作量，减轻了他的负担。

事后，这名下属万分感激地对李经理和他的项目经理说："当时实在有些忙不过来了，李经理找我聊天的那天，我正在考虑要不要辞职，等我老婆出院后我再重新找工作。现在好了，我真庆幸留在公司里了。"

可见，随时沟通对防止下属流失是有很大帮助的。

2. 主动出击

在下属仍犹豫是否跳槽之际，领导者应该及时地做出一些主动出击的行为，将他留住——这也许是你挽回人心的最后一个机会。必要时和他谈一谈，在不与他谈及"跳槽"问题的前提下，和他畅所欲言。你可以讲公司的长期和短期发展目标给他听，你可以讲讲他所在部门今后将要面临的变革，你甚至可以果断地向他肯定他为公司所做的工作和成绩，然后让他知道他在你心目中的位置到底如何。在这样的循循劝诱之下，燃起他对公司的希望之火，让他清楚地看到自己的未来。

另外，在与下属面对面沟通时，领导者也要讲究策略，真诚挽留的同时，还要听话听音，旁敲侧击地了解下属要离职的真相。比如，与其直接问"你为什么离开公司？"或"谈谈你想辞职的理由好吗？"不如换个角度，有技巧地问：

"你希望公司做出哪些改变才能让你继续留在公司呢？"（表明公司挽留

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对方的诚意,从中寻找公司的不足。)

"你觉得你打算过去的那家公司哪些方面更吸引你呢?"(与自己的公司对照,找出相互间的差距。)

类似这样的问话,就能让下属谈更多离去的理由,同时也能了解真相,对症挽留。

3. 多做自我检讨

下属出了问题通常并不是单方面的,所以每次领导者都要首先检查一下自己的管理方式是不是正确。你的管理风格应该表现出你对公司有明确的目标,并把这个目标告诉下属,承认他们的贡献,征求他们的意见,在必要时给他们自己作决定的权利,公平对待下属。

4. 留不住的不强留

下属有选择工作的自由,不可将下属的辞职视为背叛于你,气愤过后千万不能在你的心中留下任何不好的印象,这会在今后的工作中对你的下属产生不信任的态度。下属辞职本是一件可以理解的事情,也许是你的企业的目标和下属个人的发展目标相悖,也许是下属个人价值趋向的改变,你都不能过多地去强求他们和戴上有色眼镜。下属选择了来公司工作,那么帮助他们个人成长就是我们应尽的义务;切不可把下属的成长当成我们给予他们机会的某种结果,并要求下属不断地给予回报,这会让你在人格上不尊重他们,认为他们应该为你工作,或者他们应该全部听从于你。我们真正需要的是接受下属的选择,对下属的离职完全可以做到"人走茶不凉"。下属的辞职是再正常不过的事情,我们应该正视这个问题,同时也可以发现自己身上的不足,这为你在今后的工作中也提供了借鉴,你可以因此而调整自己的领导方式,而领导者是否有雅量可以从对待离职下属的态度中去发现。

努力变反对者为支持者

在企业中,很多领导者都会有自己的反对者,这是不可回避的事实。但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在这一共同事实面前，则因领导者个体素质、所持态度、处理问题方法的不同而效果就不一样。有的面对反对者恼羞成怒，视为眼中钉，有的无可奈何、束手无策、听之任之，有的则是虚怀若谷统帅有方、驾驭有余，这其中大有学问。成熟的领导者都会驾驭反对者，变反对者为支持者，化消极因素为有利因素，让反对者忠心耿耿为自己服务。如何变反对者为支持者呢？

1. 弄清反对的原因，对症下药

反对者反对自己的原因是多种多样的，只有弄清楚，方能对症下药。有的是思想认识问题，一时转不过弯来。对于反对者切不可操之过急，而应多做说服工作。实在相持不下，一时难以统一，不妨说一句：还是等实践来下结论吧。有的下属反对自己是因为自己的思想方法欠妥或主观武断，脱离实际；或处事不公，失之偏颇。对于这种反对者最好的处理方法就是从善如流，在以后的行动中自觉纠正。还有的反对者则是因为其个人目的未达到，或自己坚持原则得罪过他。对于这种人，一方面要团结他，一方面要旗帜鲜明地指出他的问题，给予严肃的批评和教育，切不可拿原则作为交易，求得一时的安宁和和气。总之，领导者要冷静地分析反对者反对自己的原因，做到有的放矢，对症下药。

2. 为人处事要公正公平

这是一个正直、成熟的领导者的基本素质，也是取得下属拥护和爱戴的重要一条。反对者最担心也最痛恨领导者挟嫌报复、处事不公。领导者必须懂得和了解反对者这一心理，对拥护和反对自己的人要一视同仁，切不可因亲而赏，因疏而罚，搞那套"顺我者昌，逆我者亡"的封建官场作风。只有这样，反对者才能消除积虑和成见，与你走到一条道上来。

3. 以心换心，真诚地关怀下属

下属总有自身难解决的问题，需要领导者去协调、去解决。作为领导者理应关心他们的疾苦，决不可袖手旁观，置之不理，尤其是主动帮助那些平常反对过自己的人（这是沟通思想的好机会）。只要符合条件、符合政策，就应毫不犹豫地帮助他们解决实际问题。哪怕一时没办到，但只要你尽了努力，他们也会铭记在心，备受感动。相信只要你付出真情，自然会得到回报，他们就会变反对为支持。那么你所领导的群体就一定会出现一个众志成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

城、生机勃勃的局面。

4. 善于纳谏，敢于承担过失

一个领导者必须具备虚怀若谷的胸怀，容纳诤言的雅量，要扪心自问，检讨自己的错误，并且在自己的反对者面前要勇于承认错误。这不但不会失去威信，反而会提高权威。对方会因为你的认错更加尊重你而与你合作。千万不可居高临下，压服别人，一味指责对方过错，从不承认自己不对。即使心里承认但口头上却拒不承认，怕失面子，这是不可取的，也是反对者最不能接受的。

5. 亲者从严，疏者从宽

一个群体内部有亲疏之分，领导者与被领导者之间也是如此，无论你承认与否，这是不可否认的一个客观存在。因为在一个单位中总有一部分同事由于思想、性情、志趣与自己接近，容易产生共鸣，获得好感，赢得信任，这种亲近关系常会无意中流露出来。而那些经常反对自己的人，在一般人看来是不讨领导喜欢的，无疑与领导的关系是“疏”的。一个领导者与被领导者之间的“亲疏”，是下属最为敏感的问题。如果一个领导者对亲近自己的人恩爱有加、袒护包容，而对疏远者冷落淡漠，苛刻刁难，那么团体内部必然产生分裂，滋生派性。正确的方法应该是亲者从严，疏者从宽。也就是说对亲近者要求从严，而对疏远者则要宽容一点。这样可以使反对自己的人达到心理平衡，迅速消除彼此间的隔阂和对立情绪。

学会拒绝下属的某些要求

作为企业的一个领导者，要敢于说“不”，善于说“不”。因为，有的时候，下属的观点、行为并不正确，而他自己却因为某种原因觉察不到，这时领导者就应勇敢地说“不”。

领导对下属说“不”尽管较为轻松容易，但是，如果一点都不顾及下属的感受，大多也不会赢得下属的尊敬，带来的只有嫉恨和离心背德。当自己的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下属向你提出某种要求时,他心中通常也会有某些困扰或担忧,担心你会不会马上拒绝,担心你会不会给他脸色看。因此,在决定拒绝之前,领导者首先要注意倾听下属的诉说。这样既能让对方有被尊重的感觉,也能在你婉转地表明自己拒绝的立场时,避免他感到受到了伤害,或避免让人觉得你只是在应付。同时,领导者倾听后再拒绝,还可以针对下属的情况,建议他如何取得适当的解决方法,同样能赢得下属的感激。

因此,领导者对下属说"不",在保持自己的工作原则时,又应保护下属的自尊心,激发下属工作的积极性。

让我们来看一些实例:

1. 下属要求调到另一部门

如果是一个可有可无的人请求调动,那就赶快批准,你还应该庆幸自己的运气。但要是老天安排最得力的下属要求调动,而且是在大忙时节,或在一时找不到人顶替的时候,千万不要断然拒绝,因为那样会使一个好下属消沉下去。

你应该跟他坐下来谈谈为什么要请调。你会发现促使他调动的原因可能与工作无关。可能是他与某位同事关系紧张,也可能是由于一些通过调整工作可以解决的问题,通过交谈才会发现问题在哪里。

如果谈话毫无结果,没有什么能使他改变调动的想法,你只有拒绝。但要尽可能减少给他造成的消极影响,尽量给他一线希望。比如可以说:"现在不能调,过一两个月再看看有没有机会。"

这样做不仅为你赢得了考虑其他可能性的时间,而且在这段时间里,下属的想法也可能发生变化。不管怎样,对下属的调动要求表现出关心,有助于减轻拒绝对下属造成的伤害。

2. 下属要求加薪或升职

遇到那些特别尽职尽力的下属请求加薪或升职时,要开口说"不行"实在是一件很为难的事。

特别是有时下属的职位、薪酬早该变了,但预算紧缩,生意清淡,或其他因素使你无法对他们的勤力予以奖励,要说"不行"更是难上加难。

这时,最好如实相告,说清楚为什么不能提职或加薪。要注意的是,当你给出下属解释前,一定要先听听下属的要求和想法。要知道,向自己的老

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

板要求加薪并不容易，下属要鼓足勇气走到你面前更要花点时间。所以当下属向你提出要求时，你最好请下属坐下来，听他说说想加薪的理由，让自己了解下属的问题所在。这样也更有利于你从对方的角度看问题，从而有针对性、有说服力地阐明拒绝理由。

处理这类问题时，切忌做超出你职权的承诺。任何一个优秀的管理人员，面对下属不合理或暂时无法满足的加薪请求时，都会圆通而果断地说“不“。更重要的是，一些领导不会因为拒绝了下属的合理要求而心存内疚，甚至不负责任地做出超越自己权限的承诺，乱开空头支票。因为即使你一再强调你承诺的事要视将来情况决定，如等到业绩有转机了等，下属仍可能将它看做是承诺。因此，在拒绝时尽量不要开空头支票，徒然增加双方的麻烦。

3. 下属要求改变上下班时间

照顾子女、交通问题以及其他事情常常给下属带来困难。能与下属配合，帮他们渡过暂的困难当然好，但不一定总能行得通。

关键是怎么说“不行”。因为如果下属感到你对他的困难漠不关心，他就很可能另谋高就。

具体处理时要尽可能灵活，探讨各种可能的办法，这样即便不得不否决他的请求，你为此所做的努力也有助于消除下属的怨恨。

4. 下属请求迟上班或早下班

准许下属偶尔稍许迟到或早一点走，不是什么大不了的问题。重要的是一定要事先征得你的同意，不然，你迟早会发现下属自行其事确定上下班时间。

有时你准许某个下属提前下班，而有时候又不得不否决这类要求，这时一定要跟下属讲清楚原因，否则，他们会认为你办事没有原则或偏袒某些人。

5. 不能批准下属休假

有两种情况：要么是你的下属没有按照安排休假计划的规定办事，要么是这段时间已经安排给其他下属休假了。

要是前一种情况，就应该让下属知道他没有遵守适当程度。你应该这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么对他说:“很抱歉,我们打算在那个星期盘点存货,一个人手也不能缺。你知道,正因为这样我们才规定每年的一月安排休假计划。”

有时,下属的请假要求与别人预先计划好的休假有冲突。遇到这种情况,你要让他明白,批假的原则是“先申请先安排”,所以不能批准他的请求。不过,可以准许他与已安排休假的那个下属协商调换休假日期。

化解与下属的矛盾

在任何一个组织的领导活动中,皆大欢喜是不存在的,冲突与不满时常都会发生。成功的领导者必须运用他的权威和影响力及时并合理地处理这种冲突,消除下属的不满。

领导者之间有矛盾冲突的时候,矛盾冲突主要是由于两者对工作有不同的期望和标准。领导者希望工作尽快完成,而下属却认为不可能。领导者对他们的表现很失望,他们也因没有顺利完成工作而很灰心;下属希望得到更好的工作条件,你却不能满足;还有的下属态度粗鲁或者总是不恰当地奉承……这些情况都会对工作造成不好的影响,影响领导者在下属中的威信。因此,要树立在下属中的威信就必须学会化解与下属的冲突,让他们佩服你。

积极化解与下属的矛盾和阻力,是良好的领导艺术和组织才能的体现。做一名领导者,需要很多技巧和艺术,尤其是在处理下属与你的矛盾时,更应当设法让他们佩服你,认真地完成自己的工作。

1. 工作失利时,敢于主动承担责任

领导者决策失误是难免的,因决策失误而使工作不理想时,便须警惕,这是一个关键时刻。上、下级双方都要考虑到责任,都会自然产生一种推诿的心理。

把过错归于下属,或怀疑下属没有按决策办事,或指责下属的能力,极易失人心、失威信。

面对忐忑不安的下属,勇敢地站出来,自咎其责,紧张的气氛便会缓和。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果是下属的过失，而你却责备自己指导不利，变批评指责为主动承担责任，更会令下属敬佩、信任、感激你。

2. 把隔阂消灭在萌芽状态

上、下级相交往，贵在心理相容。彼此间心理上有距离，内心世界不平衡，积怨日深，便会酿成大的矛盾。把隔阂消灭在萌芽状态并不困难，可采取以下步骤进行疏导和处理。

步骤一：及时沟通信息，在矛盾气球爆破之前先放气。矛盾不断激化的一个重要原因，是下属不满意的地方太多，若压着不能讲，问题长期得不到解决，就像高压锅一样，持续高温又没有出气的地方，到一定程度非爆炸不可。

步骤二：冲突发生后，要迅速控制事态。在情况不明、是非不清而又矛盾激化在即的时刻，先暂时“冷却”、“降温”，避免事态进一步扩大。然后通过细致的工作和有效的策略适时予以解决。

步骤三：及时阻隔信息，避免流言的影响。尤其是作为领导集体，更要避免因流言而瓦解领导班子合力的不良结果。作为主要领导人，应把握好各方面的思想情绪，做到该畅则畅，该阻则阻，从而达到化解矛盾、消除不利因素、求同存异之目的。

3. 允许下级尽情发泄

上司工作有失误，或照顾不周，下属便会感到不公平、委屈、压抑。不能容忍时，他便要发泄心中的牢骚、怨气，甚至会直接地指责、攻击、责难上司。面对这种局面，你最好这样想：

他找到我，是信任、重视、寄希望于我的一种表示。

他已经很痛苦、很压抑了，用权威压制对方的怒火，无济于事，只会激化矛盾。

我的任务是让下属心情愉快地工作，如果发泄能令其心里感到舒畅，那就令其尽情发泄。

我没有好的解决办法，唯一能做的就是听其诉说。即使很难听，也要耐着性子听下去，这是一个极好的了解下属的机会。

如果你这样想，并这样做了，你的下属便会日渐平静。第二天，也许他会为自己说的过头的话或当时偏激的态度而找你道歉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 善于容人

尽力排除以往感情上的障碍，自然、真诚地帮助、关怀他。

不要流露出勉强的态度，这会令他感到别扭。不感激你不合情理，感激你又说不出口，这样便失掉了行动的意义。

不能在帮助的同时批评下属。如果对方自尊心极强，他会误会你的施舍，非但不能化解矛盾，还会闹得不欢而散。

得饶人处且饶人，很快忘掉不愉快，多想他人的好处，才能团结、帮助更多的下属。

5. 动之以情，晓之以理

不良冲突往往伴随着情绪上的对立，如果一个人和领导者有意见冲突，对领导者无好感，领导者就是搬出再多理论也很难说服他，因为情绪已影响了他的理智。一个人一旦有了自己明确的看法，他是很难被迫改变自己意见的。但如果领导者首先动之以情，缩短彼此间的距离，诚恳谦虚地诱导对方，就可以使他们改变主意。

在美国工运史上，领导者中较早懂得以诉诸感情的方式对待罢工者，是福特汽车公司的一个经理。当福特汽车公司2500名工人因要求加薪而罢工时，经理布莱克并不发怒、痛斥或威吓罢工者。事实上，他反而夸奖工人。他在克利夫兰各报纸上登了一段广告，庆贺他们“放下工具的和平方法”。看见工人纠察队没有事做，他买了很多棒球和球棒让工人们玩。

布莱克经理这种讲交情的态度，就是在感情上接近对方，使得对方愿意接纳自己。人是社会动物，都是讲感情的，那些罢工的工人借来了很多扫帚、铁锹、垃圾车，开始打扫工厂周围的废纸、火柴棍及雪茄烟头。在劳资对立的情况下，想一想为提高工资罢工的工人们却开始在工厂的周围做清扫，这种情形在美国劳工斗争史上实是空前的。那次罢工在一周内获得圆满解决，双方都未产生恶感和怨恨。

6. 发现下属的优势和潜力

作为上司，最忌把自己看成是最高明的，最神圣不可侵犯的，而下属则毛病众多，一无是处。对下属百般挑剔，看不到长处，是上下级关系紧张的重要原因。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

研究下属心理，发现他的优势，尤其是挖掘他自己也没有意识到的潜能，肯定他的成绩与价值，便可消除许多矛盾。

7. **排除自己的嫉妒心理**

人人都讨厌别人嫉妒自己，都知道嫉妒可怕，都想方设法要战胜对方的嫉妒。但唯有战胜自己的嫉妒才最艰巨，最痛苦。下属才能出众，气势压人，时常想出一套高明的主意，把你置于无能之辈的位置。你越排斥他，双方的矛盾就越尖锐，争斗可能导致两败俱伤。此时，只有战胜自己的嫉妒心理任用他、提拔他，任其发挥才能，才会化解矛盾，并给他人留下举贤任能的美名。

8. **该硬则硬，不能回避**

对于不知好歹的人，必要时必须予以严厉的回击，否则不足以阻止其无休止的纠缠。和蔼不等于软弱，容忍不等于怯懦。优秀的领导精通人际制胜的策略，知道一个有力量的人在关键时刻应为自己维持自尊。唯有弱者才没有敌人。凡是必要的争斗，都不能回避。在强硬的领导者面前，许多矛盾冲突都会迎刃而解。伟人的动怒与普通人发脾气的区别在于是否理智地运用它。

总之，一位领导者既要学习管理技巧，也要注意培养自己的领导素质，增强自身的人格魅力，让下属自愿与你积极合作，共谋大事，对于有些稍有缺陷的领导者更应当注意如何增强自身的素质，避免可能出现与下属的一切矛盾，达到最佳的合作状态。

处理下属之间的冲突

世界充满了矛盾，企业的人及关系也是如此。即便人们在企业中的根本目标是一致的，也并不意味着各部门之间、各成员之间具体目标和利益的一致，所以，矛盾和冲突也就不可避免。

所谓下属之间的冲突，是指下属队伍中人与人之间矛盾和纠纷的表面

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

化，是偶然发生的、不利于团结的、具有一定消极影响的不协调事件。这一类事件主要是因为少数下属人际沟通有困难、自控能力不强、情绪不稳定或者是明辨是非能力弱造成的，若不能得到及时妥善处理，就容易造成不良的后果。因此，及时有效地化解企业下属之间的冲突，是稳定队伍、增强凝聚力、构建和谐的重要保证。

美国福特汽车公司在新泽西有一家分工厂，过去曾因管理混乱，而差点倒闭。后来，总公司派去了一位新的领导者，在他到任后的第三天，就发现了问题的症结：偌大的厂房里，一道道流水线如同一道道屏障隔断了工人们之间的直接交流；机器的轰鸣声，试车线上滚动轴发出的噪声更使人们关于工作的信息交流越发难以实现。由于工厂濒临倒闭，过去的领导一个劲地要生产任务，而将大家一同聚餐、厂外共同娱乐时间压缩到了最低线。所有这些，使得下属们彼此谈心、交往的机会微乎其微，工厂的凄凉景象很快使他们工作的热情大减，人际关系的冷漠也使下属本来很坏的心情雪上加霜。组织内出现了混乱，人们口角不断，不必要的争议也开始增多。

发现问题的症结后，这位新任的领导者果断地做出了决定：以后下属的午餐费由厂里负担，希望所有的人都能留下来聚餐，共渡难关。在下属看来，工厂可能到了最后关头，需要大干一番了，所以心甘情愿地努力工作，其实这位经理的真实意图就在于给下属们一个互相沟通了解的机会，拉近人们之间的距离，改善不良的人际关系。

在每天中午大家就餐时，经理还亲自在食堂的一角架起了烤肉架，免费为每位下属烤肉。一番辛苦没有白费，在那段日子，下属们餐桌上谈论的话题都是有关组织未来走向的问题，大家纷纷献计献策，并就工作中的问题主动拿出来讨论，寻求最佳的解决办法。

两个月后，企业业绩回转，5 个月后，企业奇迹般地开始赢利了。这个企业至今还保持着这一传统，中午的午餐大家欢聚一堂，由经理亲自派送烤肉。

从这一案例中，我们可以看出，能否妥善处理好企业下属之间的冲突是衡量一个企业领导者基本功的重要标尺之一，也是对企业领导干部工作艺术的检验。

作为一名企业的领导者，我们常会遇到下属因为工作或者其他方面的问题而发生矛盾，轻者发生口角，重者会动用拳脚，甚至有的会给双方造成伤害。遇到下属之间发生矛盾，我们做领导的，尤其是直接主管领导应该怎

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么处理这类问题？找当事人来对质？结果却是公说公有理，婆说婆有理，最后如同抱薪救火，下属的火气随着对质的过程越燃越旺。我们相信真相只有一个，但是它却有两面。所以在遇到问题时可以试着不去执著于评判谁对谁错，而是用适当的办法将矛盾化解于无形，从根本上消除矛盾产生的可能。那么，怎样才能做到呢？

1. 弄清楚事情的真相

企业下属之间的冲突许多是没有预兆的，是领导者意料之外的，当事件发生后，领导者往往是心中无数，如果贸然处理，很有可能产生偏差，把矛盾进一步恶化。因此，要在稳定住双方情绪的前提下，通过调查了解事件的真相，与双方当事人谈心沟通，弄清楚发生冲突的来龙去脉和根源，找到问题的关键，分清是非，然后才能有的放矢地做好深入细致的思想工作，化干戈为玉帛。

2. 保持中立的态度

领导者应该平等地对待所有的人，给他们同等程度的重视，这样才不会有人觉得受到了冷落，人们也就没有理由认为，你是站在了“其他人”的一边。这一点能够极大地帮助你把自己的立场清楚明了地传达给对立的双方。

3. 加强领导与下属的沟通

倾听可以化解负面情绪。领导要经常倾听下属的心声，给下属畅所欲言的机会，并适时地对下属进行教育和培训，下属才有可能着眼于大局，把公司的利益放在第一位。这样领导也可以及时了解下属的动向，做到防微杜渐，在问题较小甚至刚要出现时彻底解决。

4. 向对立双方阐明你的看法

有的时候，来自于上级的命令是最能奏效的办法。领导者应该和争斗的双方一起坐下来，向他们解释，他们的意见不和给整个部门的工作带来了什么样的影响，告诉他们，很多下属已经对目前的状况表示十分的气愤。在具体解决冲突的过程中你也应该给他们提供支持。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 给下属更多的交流机会

矛盾的98%是误会，而沟通是解决矛盾最好的途径。做同一件事，也许大家的出发点都相同，可是仅仅因为做事风格不一样，就导致了误会的产生。在这个时候如果采用激烈的办法，批评、责备，就会使下属产生抵触情绪。加强下属之间的沟通，让他们在心平气和或者愉快的气氛中说出自己的意见，诉说的人就更容易站在对方的角度考虑问题，而听者也更容易接受说者的观点。这就需要我们多为下属提供交流的机会，比如举办小型联欢会、集体庆祝生日等活动。

世界上没有完全相同的两片叶子，更没有性格完全相同的两个人，所以下属之间产生了矛盾，领导者要给予理解，不能一味责备，甚至不问清楚就强制惩罚。如果说矛盾是火灾，最好的解决办法不是救火，而是预防。健全的制度就是控制星星之火的最好途径，再用下属和下属、下属与领导者之间的交流来个釜底抽薪，而领导者的个人影响力就是灭火器。做好以上几点，那么你一定就是一个让下属信服的、省心又有效率的领导者。

任免决策之前先吹吹“风”

领导在任命或罢免某人之前，要学会先吹吹“风”，这样可以让手下的下属有个心理准备，等到正式任命或罢免时，下属比较容易接受领导的决定。

深圳有家大集团所属的广告公司，集团公司总经理看准了一位虽然刚来公司两年但却很有潜质的女士，这位女士有才华，有能力，有干劲，总经理想破格提拔她，让她担任广告公司总经理，而原来的三位副经理职务不变。深谙用人之道的总经理很怕这三位经理有情绪，设障碍，使新上任的经理工作难做。于是，他在调任之前三个月就放出“风”来，说这位女士非常能干，非常出色，准备调她到广告公司当经理。刚开始，这三位副经理反应非常强烈，又到总部打探消息。总经理不置可否。两个月后，集团公司宣布了正式任命。等这位女士到任时，这三位副经理虽然不情愿，可是已经有心理准备了，倒没找什么麻烦。新上任的总经理工作做得很出色。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可见，在做出任何任免决定之前，先吹吹“风”不失为一个很好的策略。

无独有偶，北京某大集团公司下属有一家宾馆。集团公司总经理聘请了一位24岁的才华出众大学刚毕业的女士担任宾馆总经理，原来的4位正副经理都做了她的副手。集团公司总经理的本意是想通过破格提拔人才把宾馆的效益搞上去。这位女士也确有魄力和干劲，但原来的4位副手并不买账，导致这位女士孤掌难鸣，工作打不开局面。总经理一怒之下将5位正副经理全部免职。之所以出现这样的结局，固然有升迁太快、遭人嫉妒的原因，但不能不承认，任命之前缺乏吹吹风，听听反应也是一个重要原因。

领导者在做出任免决策前，可先放放“风”，听听反应。如果公司上下对此反应非常强烈，一致反对的话，那说明任免的时机尚未成熟，可以暂缓或者放弃这项任命。如果公司上下没有异议，那么就可以马上执行。这个方法确实有不凡的效力，百试不爽。在实际工作中，领导者可灵活的运用。

难开口的话也要勇敢地说

在实际工作中，企业的领导者不可能事事让下属感到顺心如意，句句话都悦耳动听。难说的话不说是不行的，关键是委婉、诚恳、尽量减轻对下属的打击。

有些时候，有些话虽然并不过分，也并没有什么不正当的意图，但当领导的还是很难出口。比方说，告诉下属被降职了、解雇了；下属辛辛苦苦拟好的计划书，却被你否决了；下属向你提出了一个很好的建议，而你却由于疏忽大意或工作过于繁忙忘记审阅了，下属向你催问时，你该如何回答？

这些问题，的确是些不太容易答复的难题。要答好就更难，然而假如答不好，就会伤害下属的积极性和自尊心，甚而怀着满腔的愤懑辞职而去。这些都不是领导所希望看到的，发生了这些事，领导心里肯定也不会好受。

1. 当计划有变更时

首先，要更改已经通过的计划，该如何向下属说明？

万万不能对下属说：“不关我的事，都是总经理一人说了算，我也没办

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

法!"这样把责任转嫁给上级,自己暂时没问题了,但下属会对总经理产生怨气。或者,一旦下属明白你是在推卸责任,肯定会对你产生极大的反感,你也肯定会降低自己的威信。

不可为了防止下属反对,而用高压手段制止对方开口。这样做会使下属心里留下疙瘩,对领导不满,也会对工作不满,这是最不明智、最不可取的做法。正确的方法应情理兼顾,善意地说服他,才能使下属真正的心服口服,不会丧失工作的积极性。

2. 当提案耽误时

有些企业领导接受了下属的提案,并且满口答应"看一看",而过了一段时间后,还没有看。下属希望得到一个满意的答复,而问领导:"那个提案,您看过了吧? 现在办得怎么样了?"

在这种情况下,应该直率地说:"我现在很忙,实在没时间细看。不过一周之内一定会给你一个满意的答复的!"同时,最好在约定时间之前,主动答复下属。下属一定会被领导主动的热情所感动的。

如果提案需递交给更高一级的领导,而上一级的领导态度不明确,以至于没有确定结论时,此领导最好能居中说明立场,表示自己已经递交给了上级,却久久没有回音。

3. 当下属被解雇时

有一个难题几乎每个领导都要遇上,并且的确是难以开口。这个难题就是告诉下属"你被解雇了。"

此时,千万记住不要用伤感情的字眼。下属被解雇,心里本来就非常不痛快了,领导再用词不当,也许就会造成不好的后果。

你需要 100% 的真诚面对即将离开的下属告诉他们为什么你要裁员,为什么要裁掉他们,和为什么会留下其他的人。给大家足够长的时间来交流。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

参考文献

1. 艾理生．赢在激励．北京:地震出版社,2005。

2. 汪斌斌．管理者的三种能力．北京:北京工业大学出版社,2008。

3. 严正．管理者胜任素质．北京:机械工业出版社,2007。

4. 刘万更．中层管理者手册．北京:中华工商联合出版社,2008。

5. 罗鲜．杰克·韦尔奇给青年管理者的11条准则．北京:中国物资出版社,2007。

6. 梁齐．领导管理100. 哈尔滨:哈尔滨出版社,2008。

7. 莫杰．你可以更优秀．北京:中国经济出版社,2006。

8. 般若子．领导者常犯的60个致命错误．北京:中国纺织出版社,2008。

9. 严正．四维领导力．北京:机械工业出版社,2007。

10. 郭丕斌,陈红．成就出色的领导者．北京:经济管理出版社,2006。

11. 汪岩．成为优秀领导者的12堂课,北京:中国纺织出版社,2005。